

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**ROGÉRIO RUAS MACHADO**

**Micros e Pequenas Empresas – MPE's e a visão acerca da mudança:  
uma abordagem do ponto de vista da cultura organizacional**

**UBERLÂNDIA  
2009**

**ROGÉRIO RUAS MACHADO**

**Micros e Pequenas Empresas – PME´s e a visão acerca da mudança:  
uma abordagem do ponto de vista da cultura organizacional**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado em Administração da Universidade  
Federal de Uberlândia, como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração**

**Área de concentração: Gestão Organizacional**

**Linha de Pesquisa: Estratégia e Mudança  
Organizacional**

**Orientador: Professor Doutor Valdir Machado  
Valadão Júnior**

**Uberlândia  
2009**

**ROGÉRIO RUAS MACHADO**

**Micros e Pequenas Empresas – PME´s e a visão acerca da mudança:  
uma abordagem do ponto de vista da cultura organizacional**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado em Administração da Universidade  
Federal de Uberlândia, como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração**

**Área de concentração: Gestão Organizacional**

**Linha de Pesquisa: Estratégia e Mudança  
Organizacional**

**Orientador: Professor Doutor Valdir Machado  
Valadão Júnior**

Uberlândia, de de 2009

---

Professor Doutor Valdir Machado Valadão Júnior

---

Professora Doutora Márcia Freire de Oliveira

---

Professora Doutora Hilka Vier Machado

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

M149 Machado, Rogério Ruas, 1970-  
m        Micros e pequenas empresas – PME's e a visão acerca da  
         mudança : uma abordagem do ponto de vista da cultura  
         organizacional / Rogério Ruas Machado. - 2009.  
         137 f. : il.

Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia  
Programa  
de Pós-Graduação em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Pequenas e médias empresas - Teses. 2. Cultura  
organizacional - Teses. 3. Desenvolvimento organizacional -  
Teses. I Valadão Júnior, Valdir Machado. II. Universidade  
Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

CDU:

334.746.3/.4

---

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UFU / Setor de Catalogação e Classificação

aos meus pais e irmãos

## AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos pai, mãe, irmão e irmã, cunhados e sobrinhos pelo apoio, estímulo e por tudo que me proporcionam.

Aos amigos que fiz no mestrado, pelo apoio, pelo incentivo, amizade e bom humor em nossa convivência.

Ao professor Valdir, meu professor e orientador pelo incentivo, por ter apontado o caminho para esta pesquisa, pelos seus ensinamentos e contribuições, pelos valiosos conselhos nos momentos difíceis, pela sua amizade e dedicação.

A professora Márcia, pelas contribuições na banca de qualificação.

A minha namorada pela torcida e pela paciência.

A todos os gestores das micros e pequenas empresas que participaram desta pesquisa, pela preciosa colaboração na condução do trabalho empírico.

A todas as outras pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste projeto.

“ A evolução é simultaneamente a ruptura da repetição por surgimento do novo e reconstituição da repetição por integração do novo. Foi transformando-se evolutivamente – isto é, desenvolvendo-se – que a vida sobreviveu às diversidades que, de modo contrário, a teriam aniquilado...

... o tempo espiral é, portanto, simultaneamente o da reiteração e do recomeço, o da deslocação e da derivação, o da transformação e do desenvolvimento.”

(Edgar Morin, 1980)

## RESUMO

As transformações que estão ocorrendo em nossa sociedade nas últimas décadas afetam a todos sem distinção, parece impossível pensar nossas relações, o cotidiano e as organizações sem a presença das mudanças. Elas assumem diferentes significados: para alguns representa a sobrevivências, desafio, transtorno, para outros uma vantagem competitiva, ela pode ser também associada aos modismos e à manutenção de um estado. Em qualquer das situações a interpretação quanto à necessidade da mudança é um elemento importante nas ações empresariais. É neste contexto que o presente trabalho se desenvolve, ou seja, o objetivo é verificar qual o significado que os gestores de micros e pequenas empresas - MPE, localizadas na cidade de Frutal-MG, empregam para as mudanças organizacionais. A escolha dos sujeitos, os gestores, e dos objetos de análise, as micros e pequenas empresas, ocorreu em virtude da importância que essas organizações assumem para a economia nacional e, particularmente, a economia local. Gestão de micro e pequena empresa tem sido um tema recorrente na literatura da Administração por diversos fatores, dentre os quais, a capacidade de gerar trabalho e renda, movimentar o comércio, enfim, levar aos consumidores os produtos que as grandes redes varejistas não conseguem atender. O trabalho associa três temas: as mudanças e a cultura nas micros e pequenas empresas. A interpretação dos dados orienta-se a partir da perspectiva de Martin (2002) para cultura organizacional – integração, diferenciação e fragmentação. O método de procedimento utilizado é a entrevista episódica e a análise de conteúdo norteia a interpretação dos dados. Os sujeitos da pesquisa expressaram o seu ponto de vista em relação ao tema mudança. Desse modo, os textos e as falas referem-se aos pensamentos, aos sentimentos, às memórias, aos planos e às discussões deles e, algumas vezes, dizem mais do que seus autores imaginam. O pesquisador aborda o tema sugerido - mudança – de maneira que os gestores (entrevistados) possam expressar seu entendimento acerca do assunto. Por meio de perguntas que norteiam a entrevista, buscou-se atingir tal objetivo. Os resultados apontam uma divisão dos gestores das micro e pequenas empresas visitadas, observando que alguns entrevistados entendem que a história da MPE torna-se diferente depois da mudança. A maioria dos gestores deixa transparecer, ao final da entrevista, que o significado de mudança é positivo.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Mudança Organizacional e Micros e Pequenas empresas



## **ABSTRACT**

The transformations that are taking place in our society in the last decades affect everyone indistinctly. It seems impossible to think of our relationships, our everyday life and the organizations without the presence of changes. They assume different meanings: to some they represent the survival, challenge, complications, to others a competitive advantage, they can be associated also to fashions and to the maintenance of the state. In any of these situations the interpretation in relation to the need of change is an important element in the enterprises' actions. This work develops itself in this context, which means, the objective of this work is to verify what means to the administrators of the micro and small enterprises – MSE, placed in Frutal – MG, organizational changes. The choice of the subject, the administrators, and the choice of the objects of the analysis, the micro and small companies, occurred because of the importance that these organizations assume to the national economy and, specifically, the local economy. The management of the micro and the small companies has been a reoccurring theme Administration Literature for different reasons, among those, it is the capacity of employment and income generation , the movement of the market, among others, to take the products ,which the big retailers are not able to deliver, to the customers. This work associates three themes: the changes and the culture of the small and micro enterprises. The interpretation of the data is guided by the perspective of Martin(2002) on the organizational culture – integration, differentiation and fragmentation. The method of procedure used is the episodic interview and the analysis of content conducts the interpretation of the data. The subjects of the research express their point of view in relation to the theme - change. This way, the texts and the sayings are related to their thoughts, feelings, memories, plans and discussions. The researcher approaches the suggested theme – change – in a way that the administrators (interviewers) can express whatever they understand about the subject. To reach this goal, it was used questions that guide the interview. The result showed a division of the administrators of the visited micro and small companies, observing that some interviewers understand that the history of the enterprises would be different after the change. Most of the interviewed companies end up understanding and show, by the time the interview is about to be finished that the meaning of change is somehow positive.

Key-words: Organizational culture, Organizational change and Micro and small companies

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Aspectos positivos identificados na Dinâmica de Construção Coletiva de Imagens .....	56
Quadro 2: Aspectos negativos identificados na Dinâmica de Construção Coletiva de Imagens.....	57
Figura 1: Modelo empírico hipotético dos antecedentes e consequentes do comprometimento dos empregados com as mudanças organizacionais.....	60
Quadro 3: Seis diferentes imagens do gerenciamento da mudança Organizacional.....	61
Quadro 4: Relacionamento das imagens com agenda / pauta de pesquisa.....	65
Quadro 5: Significado de mudança: resultado pretendido e não pretendido.....	106
Quadro 6 : Todos os temas manifestados nas entrevistas .....	117
Figura 2 : Subgrupos de entendimento acerca de mudança.....	118

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de estabelecimentos, por setor de atividade e porte - 2006.....	69
Tabela 2: Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte Brasil 2002 – 2006 em %.....	70
Tabela 3: Classificação das MPEs por número de empregados, segundo ramos de atividade.....	72
Tabela 4: Diferença entre micro e pequena empresa.....	85
Tabela 5 : Os municípios que compõem a microregião de Frutal.....	92
Tabela 6: Municípios da microrregião e suas atividades agro e pecuárias.....	93

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	Contextualização .....	14
1.2	Formulação do problema de pesquisa.....	15
1.3	Objetivo da pesquisa.....	15
1.4	Justificativa da pesquisa.....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.1.1	As diferentes fases dos estudos acerca de cultura.....	18
2.1.2	Aspectos da cultura nacional que impactam na cultura organizacional.....	24
2.1.2.1	Traços da cultura brasileira que estão presentes nas empresas atualmente.....	25
2.1.3	Cultura no cotidiano.....	30
2.1.3.1	Cotidiano no universo organizacional.....	30
2.1.4	Perspectivas de análise de cultura – Integração, Diferenciação e Fragmentação - e a relação .....	33
2.1.4.1	Alguns conceitos de cultura organizacional.....	34
2.1.4.2	Estudos com ênfase na perspectiva da integração.....	36
2.1.4.3	Estudos com ênfase na perspectiva da diferenciação e fragmentação.....	40
2.1.4.4	Relação das perspectivas.....	43
2.1.5	Aspectos metodológicos e cultura organizacional.....	44
2.2	MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	48
2.2.1	Alguns aspectos históricos dos estudos de mudança.....	49
2.2.2	Inovação e mudança.....	53
2.2.3	Mudança – uma abordagem do ponto de vista do relacionamento.....	58
2.3	MICROS E PEQUENAS EMPRESAS.....	69
2.3.1	Características das micros e pequenas empresas.....	74
2.3.2	Desafios para as micros e pequenas empresas acessarem recursos para desenvolvimento tecnológico e inovação.....	76

<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>79</b>
3.1	O problema de pesquisa.....	80
3.2	Desenho da pesquisa – abordagem, fonte e técnica de análise.....	81
3.2.1	Técnicas empregadas para análise e interpretação de dados.....	82
3.3	Classificação das micros e pequenas empresas e a importância da microrregião.....	85
3.3	Perfil dos entrevistados.....	86
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS... ..</b>	<b>91</b>
4.1	Características da microrregião.....	91
4.1.1	Municípios.....	92
4.1.2	Agropecuária.....	93
4.2	O que é o negócio para os gestores das micros e pequenas empresas e suas características específicas.....	94
4.3	Fatores que dificultam ou facilitam a mudança nas MPE´s.....	97
4.4	Categorias e temas revelados na interpretação das entrevistas nas MPEs.....	103
4.4.1	Os problemas apontados pelos gestores das MPEs, que suscitam mudança .....	110
4.4.2	Categoria 1 - A imprescindibilidade da mudança.....	113
4.4.3	Categoria 2 - A imprescindibilidade da mudança está relacionada a determinados motivos e recorrentes conseqüências.....	116
4.4.4	Categoria 3 – A possível dispensabilidade da mudança para gerir as MPE´s.....	125
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>127</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>131</b>
<b>7</b>	<b>ANEXO I .....</b>	<b>135</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O tema cultura organizacional vem sendo discutido sob diversos recortes e recebe grande atenção por parte dos acadêmicos e dos profissionais da área de Administração. Relaciona-se cultura organizacional: à idéia de gênero (AMORIM e GUIMARÃES, 2005); aos traços da cultura nacional – o jeitinho brasileiro (MOTTA, ALACDIPANI, 1999), à cordialidade (COSTA, 1995) e ao personalismo (OLIVEIRA e MACHADO-da-SILVA, 2001); à integração organizacional, podendo-se observar grupos com consistência e clareza; à diferenciação, explicitando a contracultura com alguns consensos e ambigüidades; e, ainda à fragmentação, observando-se posições completamente controversas (MARTIN, 2002).

Um dos aspectos que merece destaque é a relação do tema com “mudança”. É possível que se faça a relação consistente entre cultura e mudança organizacional, especialmente, pelo fato de a própria idéia de “mudança de cultura” ser controversa (FREITAS, 1991). Sem dúvida, há necessidade de existir mudança, para que seja possível prosseguir atuando em qualquer contexto que está sendo tratado, profissional ou pessoal.

É fato que o significado da mudança possa assumir conotações diversas para os gestores das micros e pequenas empresas – MPEs, assim como parece ser a mudança uma condição *si ne qua non* para que as MPEs sobrevivam. Dados do IBGE mostram que, em 2002, o número de micros e pequenas empresas no setor formal urbano (excluindo setor governamental) soma 4,88 milhões, representando 99,2% do total de 4,918 milhões de empresas. Nesse contexto, emerge o objeto de análise deste estudo: os gestores das MPEs.

Este trabalho insere-se no contexto das preocupações acadêmicas e empresariais relacionadas ao processo de mudança das empresas de micro e pequeno porte e os seus problemas peculiares, já que elas representam um número nacional significativo .

Sabe-se que essas organizações são responsáveis, tanto pela maioria dos empreendimentos brasileiros, quanto pelo emprego de parte significativa da força de trabalho. No entanto, também apresentam algumas características estruturais e estruturantes que fogem à idéia da mudança.

É possível pensar que os seus gestores, mesmo reconhecendo a idéia de mudança e a sua necessidade, sejam resistentes a elas. Esta constatação ocorre, particularmente, em virtude da experiência pessoal do pesquisador como gestor de MPE ao longo de 20 anos. Durante esse período, convivendo com o cotidiano da empresa e com a realidade de outras micros e pequenas empresas, foi possível constatar que os administradores, mesmo sabendo da necessidade de inovar e mudar, não implementam mudanças.

Conforme Andrews, Cameron e Harris (2008), o gerenciamento da mudança associa-se ao ambiente e à cultura organizacional; assim, para que ela faça sentido, é necessário que o gestor possua habilidade e conhecimento, ou seja, ela nem sempre assume o mesmo sentido para todos os gestores.

## 1.2 Formulação do problema de pesquisa

A partir do exposto, parece haver relação entre a idéia da mudança com a cultura organizacional das pequenas e médias empresas. Particularmente, a noção de mudança parece não exercer significado em tais empresas.

Portanto, a questão que guia esta pesquisa é: quais os aspectos culturais simbólicos e significantes que, na visão dos gestores, limitam e/ou facilitam o processo da mudança de MPEs, localizadas na cidade de Frutal-MG?

## 1.3 Objetivos da pesquisa

Os objetivos que orientam a pesquisa são:

### Geral:

Levantar e analisar aspectos culturais na visão de gestores das micros e pequenas empresas que limitam e/ou facilitam o processo de mudança MPEs.

### Específicos:

- Identificar o significado do negócio, bem como suas características específicas na visão dos gestores das MPEs;
- Analisar os fatores que limitam e/ou facilitam o processo de mudança nestas empresas a partir dos traços da cultura organizacional – aversão a incerteza, jeitinho brasileiro;
- Levantar e identificar o(s) significado(s) da mudança para os gestores das MPEs;

- Categorizar as mudanças, considerando o entendimento de mudança para os gestores da MPEs;
- Organizar os significados da mudança em aspectos que os integram, diferenciam e fragmentam na concepção dos gestores

#### 1.4 Justificativa da pesquisa

Mais de 98% das empresas formalmente ativas no Brasil são de micro e pequeno porte (SEBRAE, 2004), o que equivale a cerca de 4,5 milhões de empreendimentos. Nesse aspecto, faz-se necessário o aprofundamento de estudos dentro dessa temática para melhor entendimento da relação entre fatores e elementos associados ao desempenho de pequenas firmas.

Uma certeza conhecida refere-se às pesquisas que demonstram que essas empresas têm curto ciclo de vida, pois, em geral, apenas 40% permanecem no mercado após o terceiro ano, conforme pesquisa realizada pelo Sebrae (2004). De fato, um percentual dessas empresas já entra no mercado com tempo definido para serem descontinuadas, pois são criadas de forma temporal para atender a uma necessidade pontual do empreendedor ou como uma oportunidade específica de mercado.

O presente trabalho pretende contribuir teoricamente ao agrupar, levando em consideração as perspectivas da diferenciação, da integração e da fragmentação, a posição dos gestores das MPEs. Além disso, ao observar esses grupos, os órgãos de fomento à modernização e assessoria às MPEs poderão alcançá-los de maneira mais eficiente e, assim, trabalhar seus pontos ainda não desenvolvidos, nesse sentido, projetando sua contribuição prática.

Por fim, sua contribuição social acontece quando é escolhida a cidade de Frutal, no estado de Minas Gerais, como local de pesquisa. Frutal é uma cidade pertencente à mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. A população da mesorregião foi estimada em 2007, pelo IBGE, em 172.124 habitantes e está dividida em doze municípios. Possui uma área total de 16.840 km<sup>2</sup>. As tabelas do anexo 1 irão evidenciar a existência de 1399 estabelecimentos no município de Frutal, dentre os quais estão indústrias de transformação, comércio e serviço, sendo, nos setores de comércio e serviço, 873 estabelecimentos e a maioria dos empregos - 4585 . Nas tabelas 6 e 7 deste trabalho, podem ser verificados quais são os



municípios que compõem a microrregião de Frutal, bem como a população, área e como os habitantes podem ser chamados, e ainda, quais os principais produtos comercializados em cada um dos municípios .

É pertinente notar a relação do número de micros e pequenas empresas na cidade de Frutal em relação ao total delas no que é considerado a microrregião na qual se encontra esta cidade, ou seja, 1 399 micros e pequenas empresas, de um total de 4 666 na região ( como pode ser observado no Anexo 1). Quase trinta por cento do total das empresas estão na cidade, fazendo com que a economia gire em torno delas. Além disso, do total de postos de trabalho da microrregião de 26 857 empregos, as MPE's de Frutal respondem por 7 469 deles.

Nesse contexto, acredita-se parecer imprescindível para a economia local do município de Frutal – MG que ocorra uma predisposição das pequenas empresas da região, dos estudiosos e governantes para analisar e explorar as peculiaridades das MPE's, e esperar que elas mudem e inovem. Elas parecem ainda muito arraigadas aos moldes dos anos 60, quando as mudanças eram tratadas, ou melhor, não eram tratadas, mas sim, vistas como um mal necessário. Além disso, as micros e pequenas empresas parecem ser tratadas como um só tipo de empresa, sem levar em consideração as suas especificidades por serem micros ou pequenas. No item 3.3 - Classificação das micros e pequenas empresas e a importância da microrregião – podem-se observar tabelas onde se nota o número de empregos e estabelecimentos, em 31 de dezembro de 2006 nos municípios da microrregião de Frutal MG, segundo setores e tamanho do estabelecimento, mostrando a necessidade de haver atenção voltada para essas organizações.

Além de todos os elementos tratados anteriormente, é importante lembrar que a pesquisa é parte integrante do Projeto Cultura Organizacional da Linha de Pesquisa Estratégia e Mudança do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia.

A dissertação está estruturada em cinco partes assim distribuídas: uma introdução que aponta o problema de pesquisa e os objetivos do estudo; o referencial teórico, discutindo os temas Cultura Organizacional, Mudança Organizacional e Pequenas e Micros Empresas; os aspectos metodológicos, mostrando os procedimentos utilizados na pesquisa; a discussão e análise dos dados; e, por último, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cultura Organizacional

O tema cultura organizacional vem sendo cada vez mais citado pela Teoria das Organizações, especialmente, depois de 1983. Isso decorre do fato de o “milagre japonês” ter ocasionado algumas mudanças no cenário dos negócios, como a contratação de serviços de consultoria para aplicar a técnica japonesa (em que predomina a visão holística com ênfase no coletivo), como também pelo fato, tal como sugerido por Alvesson (1987), de que as pesquisas realizadas nessa área são, em grande parte, respostas a problemas práticos identificados pelas gerências.

Além disso, o desenvolvimento acelerado dos últimos anos tem resultado num processo de quebra da uniformidade e coesão dos padrões culturais, produzindo fragmentação, ou seja, uma multiplicidade de visões diante de diversas questões. Assim, a falta de interação social torna-se um problema, sendo necessário aperfeiçoar-se no conteúdo das ideologias em que é baseado. A desintegração social deve ser abordada pela cultura organizacional que, por sua vez, pode ser parte da solução dessa desintegração, enfatizando idéias comuns, formas de pensar, valores, maneiras de trabalhar.

O objetivo deste tópico é apresentar a evolução acerca das discussões sobre cultura organizacional, apresentando as perspectivas sobre Cultura Organizacional, desde a década de setenta até os dias atuais, por meio da análise de textos científicos que abordam o tema.

#### 2.1.1 As diferentes fases dos estudos acerca de cultura

Freitas (1991) apresenta tópicos de pesquisadores acadêmicos e consultores organizacionais, que foram baseados em trabalhos desenvolvidos entre 1979 e 1989, acerca do tema cultura organizacional. Conforme a autora, o conceito mais adotado para este trabalho foi o de Schein. A autora ainda cita a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional – valores, crenças, ritos, estórias, tabus, heróis, normas e processo de comunicação – bem como a forma como funcionam. Assim, as mudanças que tais elementos provocam no comportamento são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil

identificação.

Algumas tipologias de cultura são também mostradas por Freitas (1991), como a distribuição de poder, a relação do risco do investimento e a velocidade do *feedback* do mercado, a preocupação com pessoas ou por performances e a relação com o uso do planejamento.

Freitas (1991) lembra que contracultura organizacional – mais comumente tratada como resistência à cultura dominante – era pouco encontrada na literatura de gestão e, quando encontrada, prendia-se a diagnósticos e recomendações corretivas para determinadas situações e a autora questionava a existência do pouco interesse em relação a esse tema.

A seguir, a autora expõe a importância dos fundadores na construção da cultura, inclusive, reconhece a importância do papel do fundador, mas acredita que o crédito atribuído a ele tem sido superestimado e, ainda, destaca a relevância dos líderes para a integração cultural. Também menciona o papel de guardião da cultura que é atribuído, na literatura, ao departamento de recursos humanos, por meio do qual são promovidas a aceitação, a consolidação, a manutenção e as mudanças culturais.

Freitas (1991) acrescenta que a existência e o reconhecimento de culturas organizacionais ganham uma significação não somente como categoria de análise organizacional, mas, sobretudo, como instrumento a ser melhor aproveitado na condução dos negócios.

Com relação à mudança, a autora entende um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos símbolos e rituais. E, em se tratando de algo difícil de mudar – vale lembrar que não é consenso entre os pesquisadores que a cultura possa ser mudada – e, quando ocorre, provoca sentimentos de desorientação coletiva. A cultura organizacional dá seu próprio testemunho a respeito da extensão com que afeta as pessoas numa organização, de quão internalizados podem ser os seus controles e de como o envolvimento organizacional invade outras instâncias privadas do indivíduo.

Em complementação ao trabalho supracitado, Carrieri (2002) reflete sobre as pesquisas de cultura nas organizações, visto que o tema, nos estudos organizacionais e na teoria das organizações, constitui-se grande mosaico de pesquisas. Segundo o referido autor, as diferentes abordagens possibilitam a interpretação do fenômeno cultural sob várias facetas, tanto por meio de métodos

quantitativos como qualitativos, ampliando consideravelmente a compreensão do fenômeno.

Ainda, Carrieri (2002) cita que há alguns autores que exploram a cultura oferecendo prescrições de ordem prática. Há aqueles que chegam a comparar e qualificar as culturas como fortes e fracas, como superiores ou não, lembrando a abordagem da evolução cultural. Outros já exploram o significado e as implicações que uma abordagem sobre a cultura nas organizações pode ter para os estudos organizacionais. Nesses casos, mostram grupos com suas culturas, jogos de poder e ambigüidades, bem como interações dos atores e agentes sociais que povoam as organizações.

Para esse autor, vários estudos organizacionais analisam as culturas e são criticados por seu caráter estático, gerencialista e manipulador. Esses estudos mais tradicionais acabam se caracterizando como superficiais por fazer um corte no tempo e por não compreender a dinâmica organizacional e os fatores históricos que podem explicá-la. Os mesmos concentram-se nos episódios, numa fase específica, e procuram justificar a mudança organizacional a partir dos fatores internos que a produziram, referindo-se aos líderes organizacionais e aos gerentes como os grandes responsáveis e impulsionadores dessa mudança. Essas abordagens buscam promover a coesão e integração da organização; a cultura é vista como “a cola” ou “o cimento” que mantém unida a organização, seus atores, o que constrói sua identidade. De um objeto de estudo dinâmico, a cultura transforma-se em um modelo estático, no qual a estabilidade se coloca como elemento central da ciência administrativa.

Todavia, ainda na visão desse autor, alguns estudos apontam uma possível perspectiva em que se exploram três abordagens denominadas de *1Integração*, da *Diferenciação* e a da *Fragmentação*, partindo-se do princípio de que não existe uma só cultura, mas várias. Essa perspectiva possibilita estudar as culturas como resultados da interação entre os atores organizacionais e sob uma perspectiva histórica de construção das culturas pelas pessoas e pelos grupos que compõem a organização. Busca-se, então, tornar a cultura novamente um objeto dinâmico para os estudos organizacionais.

A autora dos primeiros trabalhos que procuraram delinear os caminhos que vinham tomando as pesquisas sobre cultura nas organizações foi Smircich (1983). A autora aborda duas perspectivas: a primeira estuda cultura como uma *variável da*

*organização*, algo que ela tem; a segunda interpreta cultura como uma *metáfora da organização*, o que ela é.

A primeira perspectiva confere instrumentalidade à cultura. Para Smircich (1983), essa instrumentalidade pode ser observada nas duas abordagens em que se divide a perspectiva mencionada: a da *Gerência Comparada* e a da *Cultura Corporativa (CC)*, também conhecida como *Cultura Organizacional (CO)*.

Para a autora supramencionada, os primeiros trabalhos incitavam os gerentes a se tornarem guardiões dos valores organizacionais, heróis, produtores de sagas, lendas e mitos. Na perspectiva da *Cultura Corporativa* ou *Cultura Organizacional*, a cultura é usualmente definida com base na metáfora da “cola”, que mantém a organização unida. Ela expressa os valores, crenças e ideais compartilhados por todos os agentes organizacionais.

Conforme Alvesson (2002), cultura organizacional é altamente relevante para o entendimento das coisas que caracterizam as organizações, incluindo a performance financeira e outras formas de performance.

O autor acima identifica três posições em relação a esse tópico, e como os gerentes podem trabalhar com cultura. Estes pontos representam a relativa significância do gerenciamento versus cultura, a questão proposta é – o gerenciamento pode controlar a cultura ou o gerenciamento deve se adaptar à cultura?

Os três pontos que Alvesson (2002) trata são: engenharia cultural – cultura corporativa como desenho de gerenciamento, ou seja, cultura como um bloco de construção que é assumida como sendo desenhada pela gerência e tem um forte impacto nos resultados. Nesse contexto, é sugerido que os valores e as normas que compõem a cultura corporativa têm um impacto direto e limitado na eficácia organizacional em termos de comportamento no trabalho e concordância com o trabalho; gerenciamento como uma ação simbólica - entendimento compartilhado como uma realização gerencial – a cultura é vista como uma mediadora nas ações, o uso da linguagem e outros arranjos primeiramente afetam crenças e entendimentos, e por isso têm consequências principalmente nas atitudes e orientações, e menos diretamente para resultados substantivos, como lucro, por exemplo. Gerenciamento e cultura estão entrelaçados e carregam peso similar; por último, a cultura é vista como um terreno de possibilidades e armadilhas – entender a cultura é importante para possibilitar aos gerentes navegar na organização e com

a organização. Nesse caso, cultura é uma força mais poderosa à qual os gerentes precisam se adaptar.

Para o autor, o modelo predominante de pensamento entre os praticantes, assim como entre os acadêmicos parece ser o entendimento de cultura como bloco de construção. Muitas pessoas que o usam assumem que a cultura corporativa permanece em um relacionamento causal e simples para os resultados corporativos, que podem ser facilmente avaliados em termos de “bons” ou “maus” resultados ( funcional ou disfuncional ) e podem ser controlado pelo gerenciamento. As outras duas posições são mais realistas e úteis, como inspiração para ações de gerenciamento contínuo nos relacionamentos com os subordinados e, respectivamente, como uma fonte de decisões bem informadas e como uma fonte de manipulação.

Alvesson (2002) afirma que as possibilidades de o gerenciamento moldar a cultura variam de acordo com as circunstâncias - em uma empresa jovem e em mercado de rápido crescimento, as chances são melhores do que em uma situação de gerenciamento de uma força de trabalho altamente experiente em um mercado maduro.

Ainda, para Alvesson (2002), o interesse cognitivo e técnico orientado gerencialmente, modelado depois de práticas e ciências de engenharia, domina em grande parte a cultura organizacional, contudo ele está mal colocado. Assim como também está mal colocada a inclinação para se chegar a consertos, ou respostas rápidas que aparecem nos treinamentos e manuais populares em relação a gerenciamento. Cultura organizacional é mais bem conceituada como um padrão complexo de significados, idéias e simbolismos. Para avaliar as implicações dela em termos de guia e limitação de relevância para ações e tomadas de decisão gerenciais, requer-se um atraso dos julgamentos normativos até que o entendimento devidamente qualificado do assunto ou problema em questão tenha sido completamente atingido.

O trabalho de Jaime Júnior (2002) tenta avançar o debate sobre cultura organizacional, apresentando as contribuições da perspectiva da antropologia interpretativa, para pensar a dinâmica cultural nas organizações como possibilidade de superação dos limites deixados pela corrente funcionalista, até então, dominante nesse subcampo de estudos. O autor apresenta dados etnográficos de uma empresa binacional e os conflitos culturais que ocorrem no universo da empresa e,

também, são feitas algumas reflexões acerca do problema da empresa.

Ademais, o autor acrescenta que é preciso sempre lembrar que o ser humano é um animal simbólico; que recentes avanços do debate antropológico sobre cultura sugerem que não é mais possível pensá-la como um universo autônomo e internamente coerente, exceto, talvez, como uma distorção reveladora; que é possível traduzir o debate da teoria antropológica contemporânea em torno do conceito de cultura para o campo dos estudos organizacionais; e, que é preciso analisar a dinâmica cultural nas organizações a partir de uma nova abordagem conceitual que esclareça - mais do que encubra - importantes dimensões desse fenômeno.

Cavedon (2002) também reconhece a organização como cultura e busca construir um entendimento em torno da problemática homogeneidade versus heterogeneidade cultural, a partir dos resultados de uma pesquisa realizada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. O objetivo do trabalho é identificar quais são as significações que a universidade apresenta para aqueles que a vivenciam no seu cotidiano. Ao identificar as múltiplas facetas da cultura organizacional da Universidade, a autora explica e interpreta a cultura organizacional da instituição, adotando como base as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação.

Os resultados evidenciam que “escassez de recursos” e “universidade renomada” são significações acerca daquela instituição, ambas concebidas por alunos e professores (fragmentação). Professores e funcionários partilham do mesmo significado com relação à falta de perspectivas profissionais para os últimos (fragmentação). A dificuldade de conciliar estudo e trabalho é uma significação sobre a universidade restrita aos alunos (diferenciação) e a liberdade é uma significação sobre a universidade concebida apenas pelos professores (diferenciação). A representação da universidade sob a ótica da deficiência perpassa pelos professores, funcionários e alunos (integração).

Ao observar os aspectos da cultura organizacional no decorrer do tempo, pode-se notar que muitas são as interpretações adotadas acerca do tema. E, ainda, é possível considerar vasto o campo para ser explorado, desde o início da importância dada ao tema, na década de oitenta, seja pela percepção do chamado milagre japonês, seja pelas respostas aos problemas práticos identificados pela gerência.

Com base nos textos estudados, procurou-se fazer um histórico das pesquisas sobre cultura organizacional e mostrar o deslocamento dos estudos da perspectiva funcional para a área da dimensão simbólica, buscando assim atingir o que foi proposto no início da explanação.

Uma das abordagens que procuram analisar a cultura para além dos aspectos gerenciais é aquela que relaciona cultura organizacional e cultura nacional. Na seqüência, apresentam-se algumas dessas abordagens.

### 2.1.2 Aspectos da cultura nacional que impactam na cultura organizacional

Há várias peculiaridades e especificidades que dizem respeito às diferentes culturas no mundo todo. Não apenas a do Brasil, mas qualquer outra cultura que foi construída ao longo do tempo apresenta seus traços característicos e tão próprios. Para melhor entender o funcionamento dos mecanismos internos, quer seja empresarial, familiar ou público, é imprescindível conhecer as singularidades e nuances que são pertinentes a um povo.

O Brasil, especificamente, foi colonizado oficialmente por portugueses e teve fortes influências negras e indígenas, sem falar nos diversos povos – italianos, japoneses, franceses, holandeses, árabes, entre outros – que, ao longo de nossa história, vieram para o Brasil. Não por acaso, o país tem como um dos traços mais marcantes a heterogeneidade. Somando-se a isso, o país tem passado por diversos processos econômico-culturais. Por tais razões, o Brasil é um dos mais diversos e heterogêneos países do mundo (RIBEIRO, 1995, *apud* ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003).

A cultura local influencia sobremaneira a cultura organizacional e, além disso, as estruturas organizacionais são filtradas pelo conjunto de crenças e valores que cada um tem, deixando claro que os traços histórico-culturais de um dado país se manifestam nas suas organizações (PRESTES MOTTA, 1997). Dessa forma, a compreensão de nossas características culturais é de vital importância para entender o comportamento dos indivíduos nas organizações.

A cultura organizacional tipicamente brasileira ou de gestão à brasileira pode ser entendida como um conjunto de características que não chegam a ser ou formar



uma escola única de administração, mas que foram afetadas pelas diferentes perspectivas trazidas para o Brasil, principalmente, pelos europeus e americanos. As empresas funcionam de maneira que devem organizar sua produção, criar seus processos internos, negociar com seus fornecedores, investir para não sair do mercado e, por fim, aumentar os lucros dos acionistas.

Para atingir todos esses objetivos, é preciso lidar com um elemento extremamente complexo e imprescindível: as pessoas. As pessoas apresentam diferentes reações, dependendo da maneira como os instrumentos gerenciais ou de gestão são utilizados nas empresas, provocando impactos nas organizações. As pessoas se socializam em um país, no nosso caso, no Brasil.

No Brasil, algumas características foram destacadas e precisam ser entendidas, para que se possa fazer uso cada vez melhor das condições que existem internamente. Traços como o personalismo, o estrangeirismo, o paternalismo, o “jeitinho brasileiro”, o sensualismo, a malandragem, grandes distâncias entre as camadas sociais e a cordialidade vão ser apontadas para que seja possível melhor entender a cultura do Brasil.(BRUNSTEIN,COELHO JR,2006;COHEN,2000;COSTA,1995; MOTTA,ALCADIPANI,BRESLER,2001;MOTTA,ALCADIPANI,1999; PORTO, TAMAYO, 1997)

O propósito deste tópico é mostrar traços singulares da cultura nacional com o intuito de poder trabalhar mais adequadamente a realidade do país e saber quais impactos podem existir na cultura organizacional, por meio de textos científicos relacionados ao tema. Nesta época de mercados globais, da revolução tecnológica, da concorrência intersetorial, de agilidade nos processos de comunicação, é preciso entender os vários significados que aparecem nas organizações para a compreensão dos conteúdos apresentados pelos seus administradores. Diante disso, será mostrado a seguir como alguns traços ou características pertinentes à cultura brasileira são trabalhados por diferentes autores

#### 2.1.2.1 Traços da cultura brasileira que estão presentes nas empresas

Um povo retrata em seu ambiente de trabalho, ou seja, nas empresas, as características que traz com ele, e, por conseqüência, o conhecimento e entendimento de que tais características podem influenciar nas diversas relações

que se estabelecem dentro das organizações, e podem esclarecer situações e ajudar na solução de problemas.

O texto de Cohen (2000) elenca sete características que servirão como base para a explanação de alguns traços da cultura brasileira, já que o autor utiliza alguns exemplos para mencioná-los.

Dentre os exemplos inseridos ao longo do texto, é interessante destacar um estudo elaborado em 1989, na Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte – MG, que cita algumas características não muito promissoras, como a predominância de visão imediatista, carência de planejamento estratégico, decisões centralizadas, políticas de controle rígidas, dificuldade de discussão de conflitos, sistema autoritário e, por fim, tendência de delegação de problemas para os superiores hierárquicos. Da década de oitenta até os dias atuais, houve muitas mudanças, contudo, traços mais fortes e marcantes permanecem e precisam ser mencionados e analisados.

Cohen (2000) mostra - em estudo baseado em trabalhos desenvolvidos por antropólogos, sociólogos e psicanalistas, análise de professores e consultores, e na experiência de executivos de multinacionais no Brasil - alguns traços do estilo brasileiro de trabalhar e fazer negócio: flexibilidade e capacidade de adaptação – muito entendida como o famoso “jeitinho brasileiro” que, na verdade, nada mais é do que a busca de soluções não convencionais e exclusivas para resolver problemas específicos.

Esse “jeitinho”, enquanto formador de processos mentais para facilitar a flexibilização e capacidade de adaptação, é positivo, contudo desperta certa desconfiança nas regras universais, já que não segue padrão pré-estabelecido. As relações na cultura brasileira são dirigidas pela emoção e um revés dessa característica é o fato de a dificuldade de lidar com conflitos diretos ser também uma característica que pode dificultar a solução de problemas organizacionais.

O autoritarismo e o paternalismo são traços que as empresas apresentam, por exemplo, ao escolher como estilo de liderança alguém que passe a imagem de forte e centralizador. Essa idéia espalha-se pela organização até o ponto de esperar que os gerentes resolvam todos os problemas que possam surgir. Um traço negativo é que essa transferência de problemas para os “níveis mais altos” faz com que a possível solução dos problemas seja sempre responsabilidade daquele que ocupa o nível mais alto de poder. Outro traço do autoritarismo que pode travar a administração é o fato de se acreditar que o cidadão é sempre culpado até que se

prove o contrário.

O autor também cita a criatividade como um traço que os próprios brasileiros gostam de atribuir a si mesmos e o ponto que deve ser considerado é a conseqüente falta de planejamento e auto-confiança que a criatividade estimula. A ambigüidade é uma característica que incita a criação de planos contingenciais e a contemplação de várias exigências, porém a tomada de decisões é mais difícil.

Outra característica mencionada pelo autor, o exocentrismo, aponta que os brasileiros são, em geral, muito melhores informados que outros indivíduos de culturas estrangeiras. Por último, o autor menciona o entusiasmo, visto na cultura brasileira como algo que aparece e some muito facilmente.

Como exemplo de traços reconhecidos como tipicamente brasileiros, foi apontado por Oliveira e Machado-da-Silva (2001) o personalismo, o protecionismo, a orientação pela autoridade externa e o formalismo. No trabalho, os autores buscam ampliar a compreensão do fenômeno organizacional no Brasil, mediante a análise do nível da presença dos traços nacionais culturais supracitados nos diferentes estágios do ciclo de vida das empresas que pesquisaram.

Segundo os autores, as características culturais brasileiras como o personalismo, o protecionismo, a aversão à incerteza, o formalismo, o jeitinho e a receptividade ao estrangeiro parecem ser marcantes, até mesmo como elementos da identidade nacional. Como tal, é de se esperar que essas características se manifestem nos diversos tipos de organizações, inclusive, nas empresariais.

Outro traço também característico da cultura brasileira, exposto por Costa (1995), é a cordialidade. Ele procura analisar, com um estudo de caso, aspectos da cultura brasileira na organização denominada Grêmio Gaviões da Fiel – Torcida Organizada em prol do Corinthians.

Nesse sentido, são visíveis e óbvios os traços da cultura brasileira dentro da torcida uniformizada Gaviões da Fiel. Contudo, um se sobressai: o de que a torcida nasceu para possibilitar e manter laços de identidade, de afeto e de paixão, enfim, a cordialidade. Não é casual sua inserção no universo futebolístico. O torcedor, estimulado a compartilhar novas bases emocionais e de solidariedade que substituíssem as pequenas comunidades e laços de parentesco, descobriu no futebol terreno propício de manifestação dessa carência.

Segundo o autor, ainda se observam muitas características percebidas na Gaviões da Fiel, principalmente, a lógica de fundo emotivo, que podem ser

observadas em organizações nacionais, especialmente, em pequenas e médias empresas familiares.

Esses traços são gerais da cultura do Brasil e a pretensão não é explicar a realidade das empresas com base neles. É interessante notar que não possuímos uma cultura tipicamente brasileira. O caráter fragmentado e multifacetado da nossa cultura é algo reconhecido, resultado das raízes multirraciais do povo brasileiro.

Alcadipani e Crubellate (2003) apresentam os principais estudos que versaram sobre a influência da cultura brasileira na cultura organizacional. Para isso, analisaram os principais textos que abordam o tema, de 1991 a 2000. As análises levam os autores a entenderem que os estudos feitos acerca da cultura organizacional brasileira não têm em consideração toda a sua heterogeneidade.

Em outro trabalho, Motta e Alcadipani (1999), por meio de pesquisa bibliográfica, discutem como o “jeitinho brasileiro” pode ser encarado enquanto controle social pela competição econômica e pelo amor. Os autores discutem o “jeitinho brasileiro” nas organizações nacionais, apontando as origens históricas e os condicionantes culturais, bem como as conseqüências. O “jeitinho brasileiro” é o típico processo por meio do qual alguém atinge um dado objetivo a despeito das determinações contrárias (leis, ordens, regras e normas, etc.).

O jeitinho apresenta-se como a conseqüência do formalismo, que é a diferença entre o que a lei estabelece e o que acontece realmente. Tal fenômeno ocorre pelo fato de que são impostas as estruturas das sociedades desenvolvidas às estruturas brasileiras, as quais não são adequadas à realidade do Brasil. Daí, aparece o jeitinho para burlar determinações que, se levadas em conta, inviabilizariam a ação pretendida pela pessoa.

Outro traço da cultura nacional importante e que influencia a cultura organizacional é a valorização do que não está aqui, o estrangeirismo (PRESTES MOTTA e ALCADIPANI, 1999). Desde o começo da formação da sociedade brasileira, tudo que aqui se fazia era para beneficiar principalmente países da Europa. O Brasil tem dificuldade de desenvolver uma cultura própria e adotou o que foi imposto e, com isso, valoriza o que é bom para “eles”. A valorização do estrangeiro, ainda presente nas organizações, segrega as pessoas e as empresas. O Brasil valoriza o modo de vida dos estrangeiros, especialmente, os países tidos como desenvolvidos.

Nas organizações, copia-se o modelo estrangeiro, acreditando serem os

melhores, mais modernos e de boa qualidade. Consomem-se, divulgam-se e repetem-se idéias produzidas fora do país. Gasta-se muito com modelos não adequados a nossa realidade. Algumas vezes, o estrangeirismo funciona como forma de identificar a elite, pessoas ou empresas, mas segrega os demais e dificulta encontrar uma solução própria e característica para o problema brasileiro.

Motta, Alcadipani e Bresler (2001) discutem a relação entre subjetividade e gestão de pessoas, enfatizando a realidade do nosso país, ou seja, como os traços culturais brasileiros podem influenciar a maneira como as pessoas são percebidas, geridas, administradas e controladas. Também discutem um traço histórico-cultural que vêm como marcante na cultura brasileira e que influencia as organizações locais, tanto na teoria como na prática e, especialmente, no modo pela qual a gestão das pessoas ocorre nas organizações brasileiras, qual seja, a valorização do estrangeiro. Ao final do trabalho, compreendem que o imaginário dos gestores em relação ao estrangeiro pode exercer papel fundamental na segregação das pessoas e na perpetuação das desigualdades brasileiras.

A descrição das características singulares da cultura nacional supracitadas teve o intuito de se poder trabalhar com a realidade do país e com os impactos que tais características podem ter na cultura organizacional. O que se deve levar sempre em conta, principalmente, em tempos de globalização, é o fato de existirem várias culturas e que há necessidade premente de estudos sistemáticos da convivência, além de entendimento mais aprofundado acerca das reais influências das características básicas da cultura brasileira.

A relação entre cultura nacional e cultura organizacional, no que diz respeito a ações empresariais, mostra um processo de construção e reconstrução de símbolos e significados.

Entender a perspectiva cultural, entre outras possibilidades, significa resgatar aspectos subjetivos que se mostrem significativos na formulação das respostas oferecidas pela organização (ou, mais apropriadamente, por seus membros) para os problemas operacionais e institucionais com que se defrontam. Além dos estudos relacionados à cultura nacional, parece também ser pertinente os aspectos do cotidiano que se associam à construção dos aspectos simbólicos que orientam o dia- a-dia das organizações.

### 2.1.3 Cultura e cotidiano

As mudanças nas estruturas produtivas das organizações, inclusive, brasileiras, são uma constante. Esta mudança é uma certeza, já que o mercado é altamente mutante, as necessidades dos clientes alteram-se e os nossos anseios perpassam lugares diferentes a cada dia.

Os reflexos ocasionados por essa enormidade de variedades de produtos e serviços mostram-se dentro das organizações, de maneira a fazer com que algumas atitudes façam o cotidiano das empresas muito característico, devido à influência de todo esse contexto que necessita de dinamismo.

Não é de se esperar que as pessoas não fossem também dotadas de cargas culturais que as diferenciam e façam com que essa dinâmica seja possível e que de fato aconteça.

As organizações do futuro tenderão a ser multiculturais, já que irão operar em um ambiente de negócios incerto, complexo e competitivo e dependerão de pessoas de diferentes grupos culturais que “diferem muito e insistem no reconhecimento de suas diferenças” (THOMAS, 2000, p.353, apud BRUNSTEIN e COELHO Jr., 2006).

#### 2.1.3.1 Cotidiano no universo organizacional

O objetivo deste tópico é mostrar o cotidiano das empresas a partir de evidências como a diversidade, o assédio moral e sexual e as relações de gênero.

Tonelli (2001) discute o paralelo entre modelos emergentes de relações amorosas e familiares e as novas competências no trabalho. A autora lembra que o modelo de casamento “para sempre” e emprego para toda a vida permeavam a realidade dos anos setenta. Já na década de oitenta até os dias atuais, o que se assiste é a fugacidade e a incerteza dessas duas instituições. Também levanta o questionamento do quanto as pessoas suportam manter as relações estáveis em uma sociedade que cada vez mais se organiza em função do curto prazo. Ainda, quão relacionados estão os conceitos definidores da vida profissional e amorosa.

Já Reszecki (2001) traz, em seu artigo, aspectos da diversidade cultural e da cultura organizacional que ajudam a compreender como é tratada a diversidade relativa ao gênero nas empresas e como tem sido a ocupação dos cargos de supervisão, gerência intermediária, chefia e diretoria de uma empresa do sistema financeiro do Brasil.

A autora utiliza técnicas quantitativas e qualitativas para atingir o seu objetivo. Ela entende, ao final do estudo, que muitas são as modificações que têm ocorrido na nossa sociedade e é um desafio para a empresa visualizar a diversidade como diferencial e fazer uso disso em seu favor. A autora ainda tenta, ao mostrar como funciona a alocação das mulheres comissionadas nos departamentos da empresa supracitada, promover uma reflexão sobre como os valores da empresa, a cultura brasileira e o contexto histórico da organização contribuem para que a alocação das mulheres ocorram da forma que é vista nos dias atuais.

Freitas (2001) mostra, por meio de pesquisas realizadas na França e no Brasil, duas faces perversas do poder nas organizações ditas modernas: o assédio moral e o assédio sexual. Ao mostrar tais faces, pretende a autora despertar a consciência daqueles que se interessam pelas questões ligadas à subjetividade no universo organizacional, com a intenção de desenvolver formas de tornar esse universo mais humano, almejando a redução de práticas que degradam o ser humano e aviltam a potencialidade transformadora do seu trabalho.

Corrêa e Carrieri (2005) intencionaram mostrar como os comportamentos de assédio moral degradam as relações de trabalho. Os autores citam o assédio em relação às mulheres gerentes durante suas trajetórias profissionais. Foi verificado, por meio da pesquisa, mais de um tipo de assédio vivenciado pelas gerentes que podem ter sido causados por um grupo de assediadores, que podem agir em conjunto ou isoladamente, degradando o ambiente de trabalho.

Oliveira (2006) faz uma breve análise do fenômeno assédio no contexto de trabalho da Organização Policial Militar de Minas Gerais, a fim de possibilitar a evidência de sua forma, manifestação, sintomas e danos causados aos seus integrantes, contribuindo para a promoção de maior visibilidade sobre formas de opressão nos ambientes organizacionais.

Após a devida visibilidade dada ao assédio moral, corroborada pelos conceitos e pesquisas realizadas por outros autores, foi comprovada a ocorrência do assédio moral nas unidades da Polícia Militar de Minas Gerais - PMMG. É sugerido

pelo autor que, em caso de desvios de conduta, na tentativa de resolver conflitos internos com existência de vítima e agressor, a vítima deve manter o equilíbrio, não reagir às provocações e esperar o momento propício para se defender.

Brunstein e Coelho Jr (2006) mostram os fatores relacionados à condição de gênero na construção social da carreira da mulher executiva que atua em funções predominantemente masculinas. Apresentam os autores indagações como quais estratégias de negociação com a condição de gênero as mulheres executivas utilizam na construção de suas trajetórias profissionais, por exemplo. Outra indagação relaciona-se ao fato de a empresa possuir políticas de valorização da diversidade que interferem nas trajetórias profissionais dessas mulheres. Além disso, o trabalho pretende contribuir com a discussão mais apropriada sobre diversidade no Brasil.

Foi constatado que as executivas criam uma “estratégia”, um “dispositivo”, um “mecanismo” (palavras literais das respondentes) para sobreviverem e terem sucesso na busca das oportunidades de desenvolvimento da carreira. De acordo com os autores, esses dispositivos são mecanismos de defesa e de auto-prescrições sociais que as mulheres devem fazer uso para burlarem as barreiras existentes.

Ainda, na linha dos “gêneros nas organizações”, Gomes (2005) propõe-se a analisar a mulher e suas relações nas organizações empresariais. O objetivo é provocar reflexões sobre a inserção da mulher no mundo do trabalho na condição de gestora. Para isso, faz uma retrospectiva da crise do emprego e do trabalho feminino na atualidade, discorre acerca da mulher no mundo do trabalho e também a respeito das características da gestão feminina. Ao final, expõe o quão privilegiado o sistema produtivo se torna ao poder analisar as transformações com o feminino na atualidade, mas ainda reconhece que há muito para amadurecer teoricamente nesse campo.

A globalização, a diversidade cultural, bem como outras modificações que têm ocorrido em nossa sociedade são assuntos não só desafiadores, mas também importantes para as empresas, principalmente, se elas enxergam esses temas como diferencial e que deve ser explorado.

Além de procurar maior conscientização por parte das empresas, parece necessário que essa conscientização ocorra dentro dos grupos “diferenciados”



acerca de suas competências.

Interpretar a cultura não é tarefa fácil. Além de analisá-la à luz das idéias da cultura nacional e das idéias do cotidiano, é possível encontrar na literatura autores que a reconheçam como compartilhada por toda a organização, por alguns grupos ou, então, elemento de ambigüidades e dissenso.

Na seqüência, apresentam-se as idéias de cultura sob as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação.

#### 2.1.4 Perspectiva de análise de cultura – Integração, Diferenciação e Fragmentação - e a relação entre elas.

As organizações são formadas por pessoas que carregam consigo experiências históricas diferentes umas das outras. Isso faz com que cada uma delas apresentem características únicas e que também desenvolvam características singulares dos seus grupos até formarem organizações com estilos próprios que afetam e são afetadas pelas pessoas que ali estão envolvidas, desenvolvendo valores e pressupostos.

O entendimento do que vem a ser cultura é um elemento fundamental na gestão das organizações, considerando-se as constantes mudanças do ambiente organizacional e a necessidade de adaptação interna e da integração externa das mesmas.

A cultura existente nas organizações está vinculada à existência de grupos sociais que compartilham a mesma língua, espaço, durante determinado período de tempo, quando se criam formas de perceber, pensar e decidir.

As organizações são constituídas por pessoas que se organizam em uma unidade social para realizarem algo (produtos e/ou serviços) que não poderiam fazer sozinhas, compartilhando tempo e espaço comuns, criando processos de convivência mútua para atingirem seus objetivos, construindo também culturas. Há três principais perspectivas pelas quais se pode entender a cultura organizacional (MARTIN, 2002): de integração, de diferenciação e de fragmentação.

O objetivo do próximo tópico é mostrar as três perspectivas de análise de cultura proposta por Martin (2002), por meio de trabalhos realizados por autores que vêm se envolvendo com o tema, e a relação entre elas, a partir de artigos publicados em congressos e apresentados em revistas científicas.

#### 2.1.4.1 Alguns conceitos de cultura organizacional.

Um conceito largamente utilizado nos estudos de cultura sob a perspectiva gerencialista é :

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN ,2004, p 17)

A cultura organizacional pode ser aprendida em vários níveis, segundo Shein (2004):

- Nível dos artefatos visíveis: o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamentos visíveis, documentos públicos.
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: ao identificar esses valores, observa-se que esses expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações.
- Nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais *taken for granted*, esse vai passando para o nível do inconsciente.

Não se deve deixar de mencionar que as organizações são compostas por pessoas que se organizam e formam uma estrutura social com um conjunto de pressupostos básicos inventados por elas, provenientes de pressupostos básicos que formam a cultura da organização.

No Brasil, Fleury (1992) complementou esse conceito de cultura, introduzindo a dimensão poder ao conceito de Schein. Para ela,

a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos

simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1992)

A perspectiva de integração foca as manifestações de cultura que apresentam mutuamente interpretações consistentes. A integração vê consenso cultural (embora não necessariamente de maneira unânime) na organização. Proveniente da perspectiva de integração, cultura é aquilo que é claro e consensual. A cultura organizacional é entendida como propriedade de uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo em função de terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa e que tenham admitido novos membros para os quais transmitiram sua forma de pensar (SCHEIN, 2004).

Em uma noção complementar, as dimensões da cultura organizacional sugeridas por Martin (2002) mostram diferentes manifestações, considerando as consistências ou não das interpretações dos membros nas organizações.

Martin(2002) entende que:

Quando organizações são analisadas através do ponto de vista cultural, a atenção se volta para os aspectos da vida organizacional que são historicamente ignorados ou pouco estudados, tais como as histórias que as pessoas contam aos recém chegados para explicar “como as coisas funcionam por aqui,” o modo como as repartições se configuram e itens pessoais que ficam ou não à vista, as piadas que as pessoas contam, o ambiente de trabalho (silencioso e luxuoso ou sujo e barulhento), as relações entre as pessoas (afetuosas em algumas áreas e nervosa e talvez competitiva em outras), etc. Observadores de cultura também ficam atentos a aspectos da vida no trabalho que outros pesquisadores estudam tais como as políticas oficiais da organização, as políticas de remuneração, como as pessoas se reportam, etc (MARTIN, 2002, p. 3)

A partir desse conceito, é possível pensar que as dimensões de Martin contemplam tanto o que é compartilhado por toda a organização, como nos conceitos anteriores (SCHEIN, 2004; FLEURY, 1992), quanto àquelas manifestações reconhecidas apenas por alguns grupos e ainda àquelas que os grupos não compartilham.

Na perspectiva de diferenciação, o foco está nas manifestações culturais que têm interpretações inconsistentes, como aquelas em que os executivos anunciam uma política e se comportam de maneira não consistente com a mesma. A idéia central está em considerar a cultura no plural. Existem culturas, assim como há padrões de interpretação diferenciados, já que os membros de uma organização são diferentes entre si em suas percepções, memórias, experiências, crenças e valores. Há, nas empresas, grupos com diferentes interesses e objetivos, existindo consenso apenas em cada subcultura (MARTIN, 2002). A organização é entendida, nesse caso, como um conjunto de subculturas sobrepostas que se abrigam dentro de limites permeáveis.

Já a perspectiva da fragmentação conceitua o relacionamento entre as manifestações culturais nem consistentes, nem inconsistentes. Ao contrário, as interpretações das manifestações culturais relacionadas umas às outras colocam ambigüidade, ao invés de clareza, na parte central da cultura. A organização é considerada uma arena de interesses e jogos de poder, onde não é possível coesão interna, mas apenas conflitos e dissensos. As relações entre as manifestações da cultura são complexas, contendo muitos elementos de contradição e confusão, não sendo possível o consenso defendido pela perspectiva da integração, e a mudança, por sua vez, não ocorre em eventos pontuais de quebra da estabilidade, mas sim de forma contínua.

Enfatizar-se-á, a seguir, a relação das três perspectivas propostas por Martin (1992), a integração, diferenciação e fragmentação, bem como a relação entre elas, por meio de estudos extraídos de artigos de congressos e revistas científicas.

#### 2.1.4.2 Estudos com ênfase nas perspectivas da integração

Révillion (2003) mostra empiricamente a adoção da filosofia de marketing a partir do ponto de vista da cultura organizacional e sob a influência da cultura nacional, abordando os principais autores que estudaram esses construtos e suas inter-relações.

Em seu estudo, a autora busca analisar teórica ou comprovar empiricamente algumas das inter-relações existentes entre cultura organizacional, orientadas para o marketing, e o desempenho da organização. Para ela, a cultura organizacional pode ser, até certo ponto, gerenciada, o que implica, além do monitoramento do conjunto

de normas e comportamentos dos membros da organização, o planejamento estratégico de ações para adaptá-la às necessidades do mercado.

Paiva e Sampaio (2003) analisam as contribuições para melhorar os conhecimentos dos padrões de relações de trabalho e gestão no setor de higiene e beleza. Os autores relatam o estudo de caso de uma empresa de porte médio em que são analisados os padrões culturais e de gestão e suas relações com as mudanças estruturais e estratégias necessárias para acompanhar as empresas do setor. Eles utilizaram a análise documental, entrevistas semi-estruturadas e a observação participante. Na empresa em questão, denominada de empresa “J”, existe uma cultura central, com características próprias e bem definidas. Além dessa cultura, foram identificadas outras três subculturas: a da área comercial, a da área de pesquisa e desenvolvimento e a da fábrica.

Para alcançar o objetivo do estudo, Paiva e Sampaio (2003) decidiram mostrar a cultura da empresa “J” por meio do que chamaram de cinco elementos. O primeiro elemento diz respeito à mudança estratégica global, em que a expansão para novos mercados cede lugar para uma estratégia de ocupação de mercados a partir de novos produtos, o que faz com que se valorizem bastante os centros de pesquisa e desenvolvimento. O segundo elemento seria a centralização do processo decisório e a hierarquização vertical das relações de trabalho. O terceiro elemento da cultura da empresa “J” é a imagem grandiosa. O quarto elemento envolve a demarcação dos espaços de poder. Por fim, o quinto elemento é a trama entre as mudanças nas diretrizes estratégicas e seus impactos na estrutura de poder da organização.

Ainda, em referência à perspectiva integrativa, Correia e Moura (2001) fazem uma análise da cultura organizacional de uma cooperativa cultural universitária do Rio Grande do Norte. Os autores optaram por analisar a cultura organizacional a partir da identificação, junto aos dirigentes e empregados, da percepção e do compartilhamento dos ritos, valores, normas, atitudes, comunicação e relacionamento interpessoal, política de recursos humanos, processo decisório, auto-hetero-avaliação e socialização. A apreensão da cultura da cooperativa foi analisada, considerando-se os três níveis descritos por Edgar Schein, já descritos neste trabalho.

Os autores supramencionados propõem, ao final do estudo, que haja mais interação eficiente entre os associados e empregados da entidade cooperativa,

disseminando-se os valores cooperativistas, esclarecendo seus significados, de forma que seus empregados internalizem esses valores e os utilizem como parâmetro e guia de seus atos para o alcance dos objetivos da instituição da qual fazem parte.

Lanz e Tomei (2004) mostram a influência que a alteração dos objetivos em uma organização, para a geração de resultado financeiro, teve no alinhamento da cultura em torno dos valores da subcultura de finanças e quais seus reflexos no desempenho da organização.

Os autores utilizaram o estudo de caso que foi conduzido na Embratel no Rio de Janeiro, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, esta realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas. Da análise dos dados coletados, pode-se inferir que os valores da subcultura finanças foram adotados em boa parte da organização, alinhando-se os valores da cultura organizacional como um todo na integração da cultura.

No texto de Ferreira et al. (2006), a intenção foi identificar o sentido da morte do fundador para os atores organizacionais, considerando que a organização sofre forte influência dos valores e das concepções organizacionais preconizados pelo mesmo. O período da fundação de uma organização é de suma importância, pois a cena relacionada à fundação torna-se um mito composto de sentidos e símbolos para os membros, influenciando assim a subjetividade organizacional.

Os autores utilizaram uma organização cujo fundador tivesse falecido, no máximo, há dois anos. A organização selecionada foi um laticínio de cunho familiar, que teve sua origem no ano de 1984, em um município do sul de Minas Gerais.

Os fundadores exercem uma forte influência sobre a cultura organizacional, uma vez que trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos, que são repassados para os outros atores organizacionais. Mas, nem sempre os fundadores acompanham toda a trajetória da organização. No caso estudado, o sentido da morte do fundador para os membros organizacionais envolveu uma série de mudanças, que foram permeadas por um clima de insegurança, uma vez que esse ator era o porto seguro da organização, coordenando todas as atividades do laticínio. Contudo, apesar de todos os percalços, a organização não acabou. Observou-se o nascimento de outra cultura organizacional no novo cenário com base nos princípios do fundador e com ajustes de valores que, de certa forma, atrofiavam a organização.

Prosseguindo com a ênfase à perspectiva da integração, o estudo de Domenico, La torre e Teixeira (2006) averigua a existência de relações entre tipos de cultura identificados pelos pesquisadores Cameron e Quinn (1999) e os valores organizacionais propostos por Oliveira e Tamayo (2004). Para Domenico e Teixeira (2006), os valores possuem funções importantes, atuam como mediadores nos conflitos, contribuem para a solução dos problemas das organizações e, conseqüentemente, garantem sua sobrevivência.

Para atingir o objetivo, entrevistaram 173 respondentes de uma população de empregados de cinco empresas das áreas de informática, recursos humanos e administrativa. Das 48 correlações previstas na pesquisa, verificaram-se 24 estatisticamente significativas, das quais 21 confirmaram as relações propostas. Os resultados apontaram a possibilidade de se defender a tese da relação entre os modelos de Cameron e Quinn (1999) e de Oliveira e Tamayo (2004), aprofundando a compreensão de cada um acerca dos tipos de cultura propostos por esses autores, permitindo traduzi-los em valores organizacionais compartilhados.

Sá et al. (2006) fazem um estudo comparativo entre clima organizacional e cultura organizacional. Além das explanações acima, é preciso salientar que cultura envolve valores mais profundos e o clima tem uma natureza mais transitória.

Para se estabelecer a relação, os autores utilizam o Campus I da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, dada a complexidade de demandas e expectativas internas e externas à instituição. O estudo considera como variável concernente à dimensão cultura organizacional os quatro modelos culturais dominantes, segundo Quinn (1988) e Santos (2000): Inovativo, Racional, Hierárquico e Grupal. Para a análise do clima organizacional, baseou-se no estudo de Kolb (1978, apud Santos, 1999), o qual reconhece sete motivos sociais básicos que influenciam o clima organizacional: conformidade, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza, apoio e liderança. A partir daí, procurou-se associar esses sete fatores aos quatro modelos culturais de Quinn (1988), sendo necessário, ainda, criar mais um outro fator, qual seja, reconhecimento.

Os autores concluem que nenhuma organização reflete um único estilo cultural, mas uma combinação deles, sendo exatamente este conjunto de valores que faz com que as organizações tenham culturas diferenciadas. Ainda, segundo Quinn (1998), a ênfase exagerada em alguma das formas culturais gera desequilíbrio entre os seus atributos. O equilíbrio, que é almejado, representa a

incorporação das características de todos os estilos culturais e procura estabelecer a existência de um clima aceitável e satisfatório e de uma cultura forte e coesa.

Porto e Tamayo (2005) relacionam os valores organizacionais sobre os comportamentos de civismo nas organizações, identificando os valores organizacionais que predizem esses comportamentos, os quais são entendidos como atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional.

Para atingir o proposto, os autores utilizaram a correlação entre variáveis, tendo como variáveis dependentes cinco fatores de civismo e, como variáveis independentes, fatores de valores organizacionais. Foram selecionadas quatro empresas de diferentes tamanhos e áreas de atuação. Para coleta de dados foi aplicado um questionário. O resultado evidenciou que os valores organizacionais predizem os comportamentos de civismo na organização e que os valores organizacionais de autonomia são os principais preditores desses comportamentos.

De acordo com os estudos acima consultados, foi possível observar as manifestações de cultura que apresentam mutuamente interpretações consistentes e consenso na organização acerca de determinado tema. Contudo, as organizações não são sempre formadas unicamente por pessoas que compartilham uma mesma visão de mundo. Pode haver padrões de interpretações diferenciados e, até mesmo, pode não haver coesão interna na organização e, sim, conflitos.

#### 2.1.4.3 Estudos com ênfase nas perspectivas da diferenciação e da fragmentação

A seguir, enfatizam-se as perspectivas da diferenciação e da fragmentação, sem necessariamente ter a obrigatoriedade de não coexistir organizações, nas quais a cultura organizacional é entendida como propriedade de uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que compartilhem uma visão de mundo em função de terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa e que tenham admitido novos membros para os quais transmitiram sua forma de pensar, ou seja, grupos integrados.

O texto de Rodrigues (1997), por exemplo, baseado em estudo de caso de uma empresa brasileira de telecomunicações, mostra que as estratégias gerenciais que objetivam a criação de uma cultura organizacional podem opor-se às tentativas



dos empregados de assegurarem a identidade pessoal. O estudo também mostra que a cultura organizacional é multicultural e sua dinâmica reflete a luta existente entre os vários grupos organizacionais para os quais valores e crenças devem prevalecer como elementos que caracterizam a organização.

A autora utilizou material empírico que provém de um estudo mais amplo de cultura organizacional, com a finalidade de compreender a multiplicidade de culturas que podem coexistir dentro de certas organizações. No estudo de caso, a empresa iria introduzir o sistema de telecomunicações em áreas rurais e a administração precisou traçar estratégias inovadoras e investir em novas tecnologias.

O estudo sugere que a cultura organizacional só pode ter sentido dentro de um campo de produção simbólica, em que diferentes agentes lutam para impor sua definição da realidade. Ao determinar o que é considerado sagrado e legítimo, uma cultura confere distinções que separam os que fazem parte da organização e os que não lhe pertencem, configurando, desse modo, o poder e o direito de certos grupos existirem socialmente ou não.

O texto de Cavedon (2002) tenta compreender como podem coexistir em um espaço, que é o Mercado Público de Porto Alegre, perspectivas tão diferenciadas e, a partir daí, procurar desvendar as especificidades administrativas de um lugar que une sagrado e profano, tendo sido recentemente objeto de restauração que rompeu com algumas tradições.

A autora opta por vivenciar o cotidiano do Mercado Público por meio de observação participante e entrevistas aos usuários, funcionários e representantes dos permissionários. Pôde-se constatar que o Mercado Público de Porto Alegre apresenta uma cultura organizacional multifacetada e o espaço mostra hibridismo entre a tradição e a modernidade, entre o profano e o sagrado, entre o público e o privado, entre os aspectos comerciais e os de ordem afetiva, entre paternalismo e profissionalismo.

Passos (2005) tem o objetivo de identificar e compreender as significações culturais manifestadas pelos diferentes atores da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais - SES/MG. O estudo de caso investigou as significações culturais que os atores organizacionais da SES/MG, representados pelos seus servidores, atribuem a várias facetas da sua vida organizacional. O objetivo foi destacar algumas características específicas desse fenômeno humano em um grupo bem delimitado no tempo e no espaço. A coleta de dados utilizou a entrevista semi-

estruturada, e, em apoio a estas, usou-se a observação direta. A técnica permitiu a compreensão do contexto vivido pelos servidores da SES/MG, facilitando a fluência das entrevistas.

Ao final, constatou-se a complexidade do contexto cultural da organização. O consenso, o dissenso e a complementaridade das significações culturais se entrecruzam no cotidiano da SES/MG, que mostra falhas. Há favorecimentos, burocracia no sentido pejorativo e descontinuidade das ações de governo.

Em trabalho realizado por Castro, Silva e Pimentel (2005), evidencia-se a configuração das significações culturais em uma organização prestadora de serviços na área de tecnologia da informação. Os autores realizaram pesquisa de caráter qualitativo na empresa em questão e utilizam o estudo de caso como ferramenta para exploração e o desenvolvimento do tema cultura em organizações. Ao final da pesquisa, revelaram-se as ambigüidades presentes na empresa estudada. Ao longo do trabalho, perceberam-se significações compartilhadas por todos; em outros momentos, as mesmas eram diferenciadas entre setores (predominante) e ainda certa fragmentação entre membros de um mesmo setor.

O trabalho de Faria e Souza (2005) procurou reconhecer e analisar as significações culturais que permeiam os discursos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT. Os referidos autores utilizaram a mesma perspectiva de Rodrigues (1991) em estudo sobre a Telemig, ou seja, no interior das organizações não há apenas o discurso oficial e formal da alta administração, mas existem, na verdade, vários discursos organizacionais.

Para verificar tal constatação, Faria e Souza (2005) fundamentam-se numa análise comparativa dos jornais veiculados pela alta administração e pelo sindicato da ECT. Foram apresentadas as contrastantes significações culturais presentes nos discursos de dois grupos organizacionais – alta administração e sindicato. Assim, cada um desses grupos pode ser caracterizado como uma cultura intraorganizacional, que se contrapõe ou é indiferente a outros grupos, e delimita fronteiras nas quais há consenso e integração.

Souza (2006) visa compreender a cultura como elemento de controle na implementação de um programa de excelência em qualidade, segurança patrimonial, meio ambiental e saúde ocupacional (QSMS) e o que está sendo transmitido aos funcionários durante a implementação do programa. Esse autor busca compreender

as relações causais nos problemas de cultura. Baseado em estudo de caso de uma grande empresa brasileira, o autor identificou elementos na cultura organizacional que impediam a implementação do programa.

Pelas observações e análises dos dados, confirmou-se que a forma como os empregados encaram o trabalho está baseada numa lógica tecnocrática. Daí, pode-se inferir que os pressupostos culturais que estruturam o discurso sobre segurança estão em desacordo com o contexto em que a organização atua. A cultura de excelência do programa só estará plenamente implementada a partir do momento em que os controles normativos forem internalizados pelos indivíduos, de tal sorte que a norma em si seja desnecessária. A mudança da cultura envolve a maneira como se vê o mundo e outros hábitos e ações.

Freitas (2000) analisa algumas das mudanças que vêm ocorrendo no ambiente sócio-organizacional e as respostas que as grandes empresas têm dado a elas, especialmente, desenvolvendo um imaginário próprio, que busca a sua legitimação como ator social central. Para a autora, a mudança é uma constante. Ainda, salienta que a integração social começa a aparecer como um problema, já que, nos dias atuais, o que se percebe é uma fragmentação de valores e condutas pessoais e coletivas.

O texto também trata do “poder” que as organizações exercem, já que são capazes de lerem o que se passa no ambiente e reelaborar respostas que satisfaçam seus objetivos. Em uma sociedade onde as pessoas se mostram receptivas a acatar mensagens que lhes possam trazer um pouco mais de certeza, as organizações podem saciar sua oferta de soluções para esses indivíduos.

A autora chama a atenção para o que as organizações podem oferecer: as contradições, já que, ao mesmo tempo que elas pedem às pessoas que sejam diferentes, também pedem que sejam o mesmo que o outro.

#### 2.1.4.4 Relação das perspectivas

Diante do exposto, pode-se perceber que as pesquisas vêm sendo conduzidas para compreender o caráter plural e peculiar da cultura, seja por meio de visões compartilhadas, das diferenças, dos conflitos, das ambivalências ou das ambigüidades, com a utilização de pelo menos duas perspectivas trabalhadas em

conjunto.

O estudo da cultura das organizações permite a compreensão de suas complexidades, da realidade construída pelas pessoas que nela convivem e lhe são próprias.

Os estudos acima citados, às luzes das perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação, permitem um mergulho na organização em estudo, um mergulho profundo e abrangente. Se a lente de determinada perspectiva deixa pontos obscuros, a outra os clarifica, permite-lhes aflorar (MARTIN, 2002).

Conforme Martin (2002), a cultura consiste em padrões de significados que conectam as manifestações culturais em conjunto, às vezes, em harmonia, outras vezes, em conflitos entre grupos e, ainda, entrelaçados em teias de ambigüidades, paradoxos e contradições. O conjunto de significados interpretados pelas pessoas que convivem entre si carregam elementos de integração, diferenciação e fragmentação.

#### 2.1.5 Aspectos metodológicos e cultura organizacional

O objetivo deste último tópico é mostrar os aspectos metodológicos dos estudos de cultura organizacional por meio de textos que visam enaltecer esse tema, a fim de esclarecer os conhecimentos sobre o homem no seu trabalho a partir de abordagens interpretativas.

A proposta de Rossato Neto e Cavedon (2006) é analisar a inserção da psicanálise na obra de Prestes Motta e compreender a relação estabelecida por ele entre a psicanálise e a cultura organizacional. Prestes Motta valoriza e defende a utilização da psicanálise para que se possa entender a cultura nas organizações.

Os autores buscam, nos capítulos e nos livros de Prestes Motta, identificar e analisar como os conceitos que nos reportam à psicanálise são utilizados. A seguir, por meio de pesquisa na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, é elaborado um quadro que mostra como o autor constrói, ao longo de sua trajetória acadêmica, essa relação entre psicanálise e estudos organizacionais.

Ao final do trabalho, os autores levantam um questionamento importante para discutir os estudos organizacionais. Como e quem tem legitimidade para utilizar-se dos conhecimentos, seja a psicanálise e/ou seja a cultura, de forma a não ferir

aspectos relevantes para os ramos dos conhecimentos citados, muitas vezes, limitados pela falta de domínio de certos elementos cruciais de cunho teórico-prático.

No trabalho de Mascarenhas (2002), o objetivo é discutir possíveis contribuições da Antropologia à Administração, utilizando-se de conceitos básicos daquela disciplina em estudos organizacionais.

Ao final, o autor nos oferece a possibilidade de analisar as relações sociais dentro de uma organização a partir de uma abordagem microscópica com a utilização do método etnográfico em pesquisas sobre cultura organizacional, a partir de uma abordagem interpretativa. Conhecer a realidade sócio-cultural e o universo simbólico de uma organização distancia-nos da abordagem macroscópica, típica da administração, para outra que nos possibilite conhecer mais profundamente as estruturas culturais dessa organização ou de parte dela.

Cavedon (1999) tem como objetivo problematizar e avaliar a contribuição do método etnográfico quando aplicado em estudos interdisciplinares, no caso específico, em pesquisas voltadas para o campo administrativo. Esse método é um ensaio teórico, uma abordagem interpretativa e uma pesquisa bibliográfica.

O método etnográfico tem origem no campo antropológico e, ao ser trazido para o espaço administrativo, revela dificuldades inerentes aos estudos interdisciplinares, cujas diferenças podem estar situadas na própria concepção de ciência que envolve cada uma das disciplinas chamadas a dialogarem entre si.

Para aproximar as duas ciências, a Antropologia e a Administração, requer-se a retomada de seus pressupostos teóricos para, a partir de então, verificar as implicações que tais referenciais possuem sobre a atuação prática daqueles que buscam o desvendamento da cultura organizacional à luz da etnografia.

Nas últimas considerações, a autora propõe a flexibilização nas ciências em questão, mantendo-se os princípios fundamentais das mesmas, de modo que as duas possam se beneficiar.

Serva e Jaime Jr (1995) objetivam informar sobre o desafio de reconstruir as teorias que visam ampliar a compreensão dos fenômenos humanos nas organizações produtivas, a partir de um trabalho em andamento.

Por meio de pesquisa empírica e abordagem interpretativa, os autores apresentam a observação participante em quatro organizações. Na observação participante, é imprescindível que ocorra uma mudança profunda na postura do pesquisador. Este deve assumir postura de antropólogo quando se encontra em

campo. Um grande esforço pessoal será exigido do pesquisador, já que habilidades de ordem comportamental devem ser desenvolvidas.

Por haver acesso direto aos fatos e situações, as possibilidades de ampliação do melhor entendimento dos processos organizacionais com essas pesquisas podem causar surpresa aos componentes das organizações.

O trabalho de Mageste, Mendes, Cappelle (2006) tem a intenção de identificar, descrever e analisar algumas representações da mulher que trabalha e do trabalho feminino em filmes brasileiros, lançados nos últimos dez anos. Por meio de pesquisa empírica, abordagem interpretativa e a análise fílmica de quatro filmes, de gênero e de conteúdo, os autores fazem tal análise.

Aguiar (2005) apresenta uma forma ampliada de utilização prática do Modelo de Dinâmica da Cultura proposto por Mary Jo Hatch (1993).

Por meio do modelo original, constrói-se um raciocínio em que os quatro processos de dinâmica da cultura podem ser vistos como quatro domínios ou aspectos manifestos de uma mesma realidade, integrando a análise de aspectos objetivos e subjetivos da organização.

Como resultado, a autora pôde construir uma estrutura de trabalho em que os quatro processos de dinâmica da cultura puderam ser observados como quatro domínios ou aspectos manifestos de uma mesma realidade. Esses aspectos estariam em relação simultânea e contínua de interação e interdependência na construção da realidade organizacional. Extraíu-se, assim, uma lógica de análise organizacional integrada e ainda não explorada.

Mendonça (2002) objetiva oferecer visão geral do interacionismo simbólico e de suas principais idéias, bem como sugerir temas em que estas perspectivas teóricas possam ser adotadas para os estudos das organizações. O interacionismo simbólico refere-se ao caráter peculiar da interação e como esta acontece entre os seres humanos. Esta peculiaridade da interação humana consiste no fato de que os seres humanos interpretam as ações uns dos outros, ao invés de apenas reagir a essas ações. O autor faz pesquisa bibliográfica e adota abordagem interpretativa. Ao final, mostra que a aplicação do interacionismo simbólico, originário da Sociologia, nos estudos da cultura organizacional, serve como estímulo aos estudiosos da área para perceberem novas possibilidades e novas relações entre categorias analíticas.

A utilização do método etnográfico em pesquisas, por exemplo, sobre cultura organizacional, em abordagem interpretativa, oferece a possibilidade de analisar as

relações sociais de maneira que se possa vivenciar as situações com maiores níveis de detalhe. Além disso, possibilita o conhecimento mais profundo das estruturas culturais, que não é muito comum da ciência administrativa.

Além de possibilitar a compreensão mais profunda da condição humana nas organizações em todas as suas dimensões, o conhecimento antropológico permite a formação de um quadro mais realista dos desafios com os quais os administradores defrontam-se diariamente.

Parece pertinente que os administradores, envolvidos em suas organizações, devam reconsiderar os supostos riscos, limitações e deficiências suscitados por utilizarem métodos como o etnográfico e abordagem interpretativa, por exemplo, e entender a possibilidade de avanço na produção de conhecimento de alta qualidade. Isso pode ser revertido para benefício das organizações, particularmente, nas análises que envolvem os processos de mudança.

Pode-se evidenciar que a relação de cultura e mudança é muito próxima. Parece tarefa difícil desconsiderar os cenários de problemas, crises pelas quais várias empresas passam a todo momento, acenando que a necessidade de mudança é imperativa. Mudança de objetivos, no processo de comunicação, no sistema de recompensas, na seleção e na estrutura organizacional, leva as organizações a um processo de concordância cultural em torno dos valores de uma nova subcultura – subculturas que vêm alinhar a novos interesses das organizações.

A seguir, será tratado o tema – mudança – levando-se em consideração sua importância ao longo da história. Uma abordagem do ponto de vista da mudança enquanto algo causador de profundas alterações da visão de mundo das pessoas que compõem as organizações. São feitas algumas observações de mudança e inovação e, por fim, apontam-se as implicações comportamentais da mudança.

## 2.2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Não resta dúvida de que vivemos uma época em que a mudança é algo que faz parte da rotina da sociedade e, conseqüentemente, das organizações. Nesse contexto, são raras as organizações que não experimentam a necessidade de implementação, de modo continuado, de programas, de projetos, de redefinições, de melhores formas de lidar com seus talentos, de reestruturações que permitam criar condições de manter a competitividade e, muitas vezes, até mesmo sua sobrevivência.

No entanto, apesar das muitas fórmulas milagrosas ou dos vários modismos que têm sido propostos com grande frequência pelas Teorias da Administração, talvez as organizações nunca tenham percebido tão claramente, quanto hoje, como é difícil promover mudanças. O fato é que, cada vez mais, tanto as empresas quanto os diversos autores da administração se dão conta de que, se por um lado é preciso que sejam completamente revistas as estratégias, os processos, as estruturas, os sistemas de informação, entre outras coisas, por outro lado, nada disso acontece sem que as pessoas reconheçam o significado da idéia de mudança.

A necessidade de mudar já foi vista como um mal necessário e, se tivesse de ocorrer, que o fizesse de maneira rápida e controlada para que não causasse muito dano e alterasse o *status quo* da organização em questão.

De acordo com Andrews, Cameron e Harris (2008), as complexidades do gerenciamento da mudança das organizações, na prática, refletem distintos ambientes organizacionais e culturas. As habilidades e os conhecimentos que os gerentes julgam mais úteis são os que capacitam a “fazer sentido” em relação às mudanças organizacionais que vão experimentar.

Para os autores, as características dos gerentes e o contexto de trabalho não apresentam relação direta com as suas posições hierárquicas, pois na realidade essa associação irá se estabelecer com três características do ambiente organizacional: o fato que mudança organizacional é, na maioria das vezes, dirigida por pressões externas, a velocidade com a qual a mudança tem de ser implementada e a freqüência das iniciativas de mudança.

Quer seja pela concorrência, pelo próprio crescimento da organização, pela necessidade que os sócios têm de crescer, pela globalização, enfim, inúmeras são as causas para aceitar, entender, conviver melhor com essas mudanças ou estado



contínuo de mudar.

Em toda mudança que envolve relações humanas, surgem descobertas importantes, emergem novas afinidades, descobrem-se novos motivos para se prosseguir ao lado do outro. Surgem também incertezas, ansiedades, angústias, mágoas, que precisam ser percebidas, compreendidas e trabalhadas, de modo que o resultado possa ser o mais desejado por todos os envolvidos.

É com esse intuito que o seguinte tópico tenta explicar, enxergar a mudança, especialmente, nas micro e pequenas empresas – MPE's. É conveniente que as MPEs entendam a imprescindibilidade da existência das mudanças, bem como fazer bom uso delas. Faz-se necessário o esclarecimento do significado das mudanças nas micro e pequenas empresas. Sendo a mudança entendida, acredita-se que seja facilitada a sua implementação, à medida que forem julgadas necessárias, tarefas reconhecidamente difíceis.

### 2.2.1 Alguns aspectos históricos dos estudos de mudança.

Por algum tempo, mudança nas organizações era entendida como implantação de novos projetos, fazer um novo desenho.

Para Monteiro, Ventura e Cruz (1999), falar em mudança organizacional era predominantemente falar de desenho organizacional ou projeto, isso até meados da década de 1970. Pensava-se em alteração de organogramas, extinção ou criação de funções e cargos. A partir de década de 1980, é que muitos administradores perceberam, depois de operarem várias mudanças nas empresas, a necessidade da mudança de valores comuns e as crenças dos grupos para que os resultados surgissem.

As mudanças normalmente implicam em renovação cultural. Para a empresa, representam vivenciar novas práticas organizacionais, visando adquirir nova filosofia de trabalho. Para as pessoas, representam revisão do desempenho profissional, em adequação às novas necessidades da empresa.

A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas torna a identificação de expectativas, de necessidades e de níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização estratégica para a sua eficácia. O enfoque na gestão de pessoas coloca o conhecimento do clima organizacional, um dos indicadores de sua cultura, como

importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, pois possuir tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas de seus colaboradores. Este fato tem grande valor para a busca dos objetivos organizacionais, pois "para se compreender como as organizações funcionam, é necessário, em primeiro lugar, compreender como funcionam as pessoas nessas organizações" (SCHEIN, 1986).

Zald e Denton (1963) desenvolveram uma análise da transformação bem sucedida da Young Men's Christian Association - YMCA, na década de 1960. A discussão relacionou-se aos objetivos muito amplos da organização e os clientes sem restrições, que encorajaram larga diversificação de programas e de público alvo. A YMCA começou, em 1844, como uma associação evangélica para homens jovens e tornou-se uma organização para o lazer de desenvolvimento de caráter que podia ser encontrada em quase todas as cidades dos Estados Unidos.

Apesar de bem conectada a uma base relativamente integrada, a análise feita acerca da YMCA mostra a existência de pressões para que se façam mudanças. Os autores Zald e Denton (1963) propuseram que, apesar de a análise estar focada na YMCA, os aspectos de estrutura organizacional discutidos deveriam ser úteis para a análise do processo de mudança em outras organizações. Para eles, a mudança torna-se mais fácil quando: a estrutura é federativa – na medida em que as organizações com centros descentralizados podem responder a mudanças mais rapidamente; regras e objetivos das empresas são definidos mais amplamente – a organização adota muitos tipos de programas, permitindo maior flexibilidade; baixo desenvolvimento de ideologia profissional para facilitar a mudança; e economia engajada no mercado local. Este estudo pode exemplificar como, nos anos de 1960, as pesquisas relacionadas ao tema tinham o foco na estrutura.

Conforme Fischer (2002), a partir da década de 1970, a visão de que mudança seria um mal necessário é modificada pelas profundas alterações de natureza social, econômica e política que começam a afetar o mundo dos negócios, pressionando as empresas a rever seus modelos de gestão e, portanto, os paradigmas que lhe dão sustentação. Daí em diante, o conceito de mudança - como acontecimento tópic e pontual, gerenciado no âmbito de um projeto específico e restrito - começa a mostrar-se insuficiente para dar conta de uma realidade muito mais complexa e multidimensional.

O paradigma da estabilidade (sinônimo de perenidade, de permanência no tempo e no espaço) cede espaço ao paradigma da transformação organizacional. Foi um momento em que a teoria precisou ampliar seu espectro e aprofundar sua abordagem porque as organizações, principalmente, as empresas, estavam vivenciando processos em que as mudanças não eram simplesmente lineares e incrementais, mas abrangentes e transformadoras. Elas não afetavam apenas algumas áreas organizacionais, mas espalhavam-se por diferentes espaços, atingindo diversos processos simultaneamente. As mudanças não estavam focadas em um elemento da organização, mas tinham um caráter multidimensional.

A reconceptualização, proposta por Fischer (2002), do conceito de mudança como definido no paradigma da estabilidade para o conceito de transformação organizacional, não se reduz a preciosismo acadêmico. De fato, reflete o rearranjo do ambiente no qual as organizações estão inseridas. Os fenômenos recentes da ampliação do acesso à tecnologia da comunicação, do redesenho das relações econômicas no mundo globalizado e das mudanças comportamentais que eles desencadearam vêm condicionando empresas e organizações de todos os tipos a reverem suas características genéticas.

Para Fischer (2002), o conceito de transformação, no lugar da concepção anterior de mudança organizacional, reflete também profunda alteração da visão de mundo e do conteúdo ideológico dos modelos de gestão. O paradigma da transformação pressupõe que o esforço de direcionamento de uma organização deve estar voltado para o aperfeiçoamento contínuo e não para a estabilidade de normas, padrões e regras previamente instaurados e perenemente tornados rotineiros, e que deve funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento permanente. O paradigma da transformação não centraliza, mas mobiliza as informações e o conhecimento; ele não limita, mas amplia a participação e o intercâmbio; ele não restringe a abrangência, mas coordena as ações específicas de mudança para assegurar sua integração.

Por fim, para Fischer (2002), modelar o processo de mudança significa levar em consideração os seguintes pressupostos:

O primeiro é que - nas modernas organizações complexas que atuam no âmbito do Estado, do mercado ou do chamado terceiro setor - a transformação organizacional é um dos processos organizacionais inerentes à dinâmica de funcionamento e às estratégias de ação definidas pela organização. Ela funciona

como processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização, com o qual se busca aperfeiçoar sistemas, processos, políticas e práticas que constituem sua gestão e de desenvolvimento de competências - pessoais e organizacionais - que constituem seu mais valioso patrimônio.

O pressuposto seguinte estabelece a conexão entre estratégia e transformação. O diagnóstico de “porque mudar e “o que mudar” depende da clara compreensão de como interagem dois pólos de qualquer organização: de um lado, o direcionamento estratégico, constituído pelo intento estratégico e pelos focos que direcionam as estratégias propriamente ditas; de outro, o conjunto de elementos que integram o conteúdo de sua gestão e cuja composição determina seu nível de excelência.

O terceiro e último pressuposto é o de que a transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para pessoas e por meio do envolvimento e do comprometimento delas. Portanto, a cultura da organização deve fundamentar-se na valorização do ser humano, do seu trabalho, da inteligência que aplica no trabalho e na geração de conhecimento organizacional advinda da inter-relação pessoa/saber/organização.

Não podemos esquecer que a transformação acontece também no âmbito estrutural e, por isso, deve ser levada em consideração juntamente com a cultura da organização.

Hannan, Pólos e Carrol (2002) propõem uma abordagem estrutural para especificar a importância da mudança organizacional. A abordagem conceitual, segundo os autores, define “importância” das mudanças em termos da arquitetura e cultura da organização, cada uma definida como um código de sistemas. Em geral, uma mudança é significativa à medida que dispara uma cascata de mudanças subseqüentes. Os autores citam uma teoria que está concentrada nas mudanças arquiteturas e afirmam que tais mudanças deflagram períodos de reorganização. Entende-se por períodos de reorganização o tempo que se leva para resolver as violações do código arquitetural produzido por uma dada mudança. Os autores argumentam que o comprimento, a duração da reorganização, aumenta com a importância arquitetural e cultural dos elementos que estão sendo mudados, e ainda, que longos períodos de reorganização impõem altos custos de oportunidade.

## 2.2.2 Inovação e mudança

Um aspecto a ser considerado nesta discussão é a controversa acerca do entendimento das diferenças entre mudança e inovação, no sentido de até que ponto se misturam.

Hargie e Tourish (1996) reconhecem que, pelo fato de a inovação ser multifacetada é tratada, por vezes, de maneira muito livre ou solta. É conveniente lembrar que, enquanto todas as inovações envolvem mudanças, nem todas as mudanças envolvem inovações. Conseqüentemente, mudanças indesejadas ou que não foram planejadas dentro das organizações não podem ser consideradas inovações.

Para os autores, há de se lembrar que muitas mudanças nas organizações acontecem sem intenções de benefício e são, raramente, ajustes que resultaram de mudanças de rotinas nas condições internas e externas do ambiente. Já a inovação é considerada uma idéia, um objeto, uma prática percebida como nova pela organização ou pelo indivíduo, tendo sido planejada e pretendida para trazer melhoramento para atingir os objetivos desejados. A inovação, que é fundamental por natureza, envolve mudança organizacional deliberada, conscientemente planejada e dirigida.

Ainda, de acordo com os autores supracitados, a inovação não está restrita aos estudos de tecnologia de mudança e desenvolvimento. As inovações incluem as mudanças proporcionadas com as novas idéias ou processos em administração ou gerenciamento de recursos humanos (que é o caso deste estudo), os quais podem também envolver práticas organizacionais e mudanças concretas nas práticas de trabalho. Uma inovação pode apresentar-se no formato de um novo sistema, instrumento, política, processo, programa ou serviço. Por isso, as inovações podem estar relacionadas a todas as partes de uma organização e a todos os aspectos de suas operações.

De qualquer maneira, um conceito de inovação deve reconhecer que ela: é diferente do que já foi visto ou feito; é fundamental na sua natureza; é intencional, deliberada e planejada; tem um componente de aplicação; tem fundamentação intencional de melhoramento e benefício.

As inovações / mudanças podem ser estimuladas, de acordo com Hargie e Tourish (1996), por iniciação por problema, que é detectado por aparecer um intervalo entre o que é esperado pela organização e pelos resultados / performance

alcançados de fato; e por iniciação pela inovação / mudança, que é o resultado da organização que está atenta à inovação disponível, para sanar um problema existente na organização. Segundo os autores, as fontes das inovações podem ser: internas – que acontecem através da geração e troca de idéias comunicadas entre os indivíduos e grupos dentro da própria organização; e externas – que podem ser adotadas pelo uso em outras organizações, ou impostas por outras fontes, como, por exemplo, o governo.

Por fim, Hargie e Tourish (1996) citam que, por definição, as inovações são fundamentais por natureza e requerem consideráveis mudanças nas atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro das organizações.

A partir disso, parece ser apropriado adotar o termo mudança neste trabalho, já que o interesse é entender os significados que a mudança assume em determinado grupo de atores desta pesquisa e porque o referido termo é mais abrangente do que inovação.

Ainda, acerca de mudanças, há observações que mostram a necessidade de notarmos aspectos que, por vezes, são tratados em separado; contudo, sem o tratamento integrado do significado de mudança organizacional, não será possível obtermos entendimento adequado.

Pettigrew (2001) tem a intenção de apontar seis pontos, pouco ou nada explorados, na literatura sobre mudança organizacional. Tais pontos ou assuntos-chave são: a avaliação dos múltiplos contextos e níveis de análise ao estudar mudança organizacional; a inclusão do tempo, história, processo e ação; a ligação entre os processos de mudança e os resultados da performance organizacional; a investigação das comparações internacionais e *cross-cultural* nas pesquisas de mudança organizacional; o estudo da receptividade, customização, seqüência / sucessão, velocidade e processo de mudança contínuo e episódico; e, finalmente, a parceria entre estudiosos da academia e praticantes dos estudos em mudança organizacional. Ao apontar tais pontos, considera-se que mais claro será o entendimento e, conseqüentemente, a utilização das novas propostas com as novas mudanças para as organizações.

Outra evidência nos estudos de mudança refere-se a pouca atenção que tem sido dedicada aos sentimentos dos indivíduos, aos significados que as mudanças organizacionais têm para eles e às chances que encontram de se constituírem como sujeitos em meio ao processo experimentado no contexto de mudança.

Os autores Silva e Vergara (2002) sugerem que a mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente como mudança de estratégias, processos ou tecnologia, como tenta fazer crer parte significativa dos textos sobre gestão de mudanças, ainda que, em alguns casos, a dimensão social seja considerada como uma *variável* determinante das possibilidades de sucesso, seguindo a tradição funcionalista que tem dominado a pesquisa em administração.

Ela significa, também, mudança de relações:

- do indivíduo com a organização;
- do indivíduo com os seus pares;
- da organização com a sociedade;
- do indivíduo com a sociedade;
- do indivíduo consigo mesmo.

Ainda, os autores supracitados atestam que o ajustamento do indivíduo às situações de mudança requer a construção de novas identidades e de uma nova relação com o mundo que o cerca. Uma construção que não é possível sem que o indivíduo possa ter espaço para compreender e manifestar seus sentimentos, sem poder elaborar os medos e angústias geradas pela mudança, sem passar necessariamente por um processo de subjetivação.

São raras as situações nas quais os indivíduos declaram sentirem-se plenamente como sujeitos em meio à situação das mudanças em curso nas organizações estudadas. O sentimento predominante é o de que, muitas vezes, vêm-se como objetos das definições ou, ainda, como uma espécie de *atores guiados* ou, nas hipóteses mais favoráveis, percebem-se como *agentes* das mudanças pretendidas pela organização.

Em outra pesquisa realizada por Silva e Vergara (1999), o fato de utilizar-se de dinâmica de natureza mais lúdica, ao longo do processo de coleta de dados, como a Dinâmica da Construção Coletiva de Imagens, demonstrou-se também ser de grande valia para ajudar os participantes a exporem com maior naturalidade seus sentimentos e percepções de ordem mais afetiva, sobretudo, apoiados no fato de que esses sentimentos puderam ser expressos de modo coletivo, liberando os indivíduos de excessivo senso de autocritica, o que poderia limitar a manifestação de suas idéias e percepções diante do grupo.

É possível verificar alguns significados para mudança que os participantes da pesquisa realizada por Silva e Vergara (1999) detectaram:

ASPECTOS POSITIVOS	EXEMPLOS DE IMAGENS
A percepção de que há um grupo de pessoas leais à organização, que se mantêm trabalhando para que ela não perca o rumo no processo de mudança.	Pessoas que se mantêm firmes, remando um barco, mesmo diante de uma tempestade.
A percepção de que há um grupo de pessoas que se mantêm unidas em seus esforços pelo sucesso da organização e de todos.	Pessoas que tentam sustentar uma torre que balança diante de uma tempestade; pessoas que tentam apoiar uma árvore que ameaça tombar diante de um furacão.
A percepção de que a competência das pessoas pode ajudá-las a manterem-se firmes diante da mudança.	Lâmpada que brilha na escuridão.
A percepção de que a mudança não representará o fim da organização.	Trem que caminha para um túnel onde há uma luz em seu final (ainda que não se saiba o que essa luz significa); automóvel que caminha para um túnel que possui uma saída (ainda que não se saiba onde vai terminar).
A percepção de que, da mudança, pode nascer uma organização melhor.	Lagarta que se transforma em borboleta.

Quadro 1: Aspectos positivos identificados na Dinâmica de Construção Coletiva de Imagens

Fonte: Silva e Vergara, 1999

Conforme mostrado no quadro acima, os aspectos positivos se ancoram em figuras fortes que dão uma idéia de integração, ou seja, as mudanças focam-se em objetivos e metas.

Abaixo será apresentado o quadro com os aspectos negativos que foram identificados na Dinâmica de Construção Coletiva de Imagens.



ASPECTOS NEGATIVOS	EXEMPLOS DE IMAGENS
A incerteza quanto ao futuro.	Trem, barco e automóvel (a organização) que caminham não se sabe para onde
A falta de um direcionamento claro a ser seguido.	Barcos (partes da organização) que rodam em círculo
O distanciamento de quem está à frente da organização.	Trem guiado por um maquinista que está em uma cabine separada dos demais passageiros; barco que enfrenta uma tempestade, guiado por um piloto que não olha para os passageiros posicionados atrás.
O rompimento de uma relação entre as pessoas e a organização, antes, sólida.	Mãe que chora por não mais poder amamentar seu filho. Filhos que choram por não mais alcançarem o seio da mãe.
A ameaça de rompimento de uma relação sólida entre as pessoas, em função da expectativa de cisão da empresa.	Amantes que, acorrentados, são obrigados a seguir por caminhos distintos.
A sensação de que a mudança está sendo imposta por uma grande ameaça externa.	Furacão, tempestade.
A sensação de que a empresa não está totalmente preparada ou não dispõe de condições ideais para mudar.	“Fusquinha” (a organização) que caminha em uma estrada repleta de buracos, com uma âncora pendurada no seu pára-choque traseiro.
A sensação de que parece não haver saída.	Barcos que rodam em círculos; montanha russa que não tem saída.
A percepção de que muitas pessoas não dispõem de condições de sobreviver às mudanças ou de que as condições não são iguais para todos.	Barco que está afundando, com poucos botes salva-vidas disponíveis.
A percepção de que há pessoas que entram em pânico e não se engajam na luta pelo bem comum.	Pessoas que pulam de edifício que ameaça desabar; pessoas que pulam de barco que ameaça afundar.
A percepção de que há um certo imobilismo de parte das pessoas na organização, mesmo diante das ameaças concretas.	Pessoas que ficam deitadas em uma torre de transmissão que ameaça cair; pessoas que ficam sentadas, olhando o horizonte, em um prédio que ameaça desabar.
A percepção de que há atitudes individualistas acontecendo.	Pessoas que pegam o bote salva-vidas para si e ajudam a empurrar o outro para fora do barco.

A percepção de que nem todos têm o mesmo a perder.	Pessoas que estão amparadas em troncos na margem de um rio caudaloso que deságua em uma cachoeira (os aposentáveis).
A idéia de que a organização, antes, sólida, está perdendo sua força.	Prédio rachando; Globo Terrestre rachando. Torre balançando; árvore entortada pela tempestade.
A sensação de que a verdade está sendo escondida.	Obra com tapume que impede que as pessoas (funcionários) vejam o que há do outro lado.

Quadro 2: Aspectos negativos identificados na Dinâmica de Construção Coletiva de Imagens

Silva e Vergara, 1999

Outro aspecto metodológico que possibilitou o enriquecimento das análises conduzidas de modo coletivo foi a possibilidade de criar melhor contextualização das discussões, com o auxílio da leitura prévia dos textos, o que permitiu o alinhamento da compreensão de cada participante sobre a natureza e conteúdo dos temas a serem abordados.

Sem dúvida alguma, podemos entender melhor a partir desse exemplo, que levar em consideração as especificidades do indivíduo é de suma importância para se conseguir atravessar qualquer mudança de maneira que, tanto a sociedade, a organização e o indivíduo tirem o melhor proveito do processo. Parece-nos que a complementação adequada de qualquer mudança sem o devido comprometimento por parte das pessoas envolvidas se torna uma tarefa árdua e, quiçá, impossível.

O que parece surpreendente é o quão lentamente os estudos parecem avançar no sentido de analisar as reações dos empregados à mudança.

### 2.2.3 Mudança – uma abordagem do ponto de vista do relacionamento

Muitos podem ser os fatores que influenciam o sucesso da mudança organizacional. Walker, Armenakis e Berneth (2007) sugerem um modelo e indicam que o contexto de mudança media o relacionamento entre as diferenças individuais e o conteúdo e o processo de mudança e, que similarmente, o conteúdo e o processo de mudança mediam o relacionamento entre contexto da mudança e o comprometimento com a mudança organizacional. Os pesquisadores sugerem que

esforços de mudança são influenciados pelo conteúdo, pelo contexto e pelos pontos em questão do processo.

Alguns autores chamam a atenção para o fato de uma abordagem mais focada no indivíduo, no empregado, ao se estudar mudança organizacional (HERSCOVITCH e MEYER 2002). Os autores mencionam algumas definições de comprometimento, e mostram a relação que entendem existir entre mudança organizacional e mudanças. Por exemplo, citam que o comprometimento é o fator mais importante na contribuição da falha nos projetos de mudanças.

O estudo de Parish, Cadwaladder e Busch (2008) foca o papel do comprometimento do empregado no sucesso das iniciativas das mudanças organizacionais. Acreditam os autores que, para alcançar o comprometimento, a cúpula da diretoria / reais e gestores devem lutar para entender os fatores que levam ao comprometimento com a mudança e seu papel crítico na implementação bem sucedida das iniciativas estratégicas.

Os autores testam um modelo que delineaia antecedentes e conseqüentes do que chamam de comprometimento afetivo com a mudança organizacional, comprometimento normativo com a mudança organizacional, e comprometimento continuado com a mudança organizacional.

Parish, Cadwaladder e Busch (2008) citam que o comprometimento com a mudança é uma força (programação mental - *mind-set*) que dirige ou leva um indivíduo a um curso de ação considerada necessária para a implementação bem sucedida de uma iniciativa de mudança.

Os referidos autores consideram que: o Comprometimento Afetivo (CA) refere-se à ligação emocional do empregado, da identificação e do envolvimento com a empresa – empregados que permanecem na empresa porque querem; o Comprometimento Continuado (CC) refere-se à consciência dos custos associada com o fato de não mais fazer parte da empresa – o empregado permanece na empresa porque precisa; e o Comprometimento Normativo reflete um sentimento de obrigação em continuar empregado.

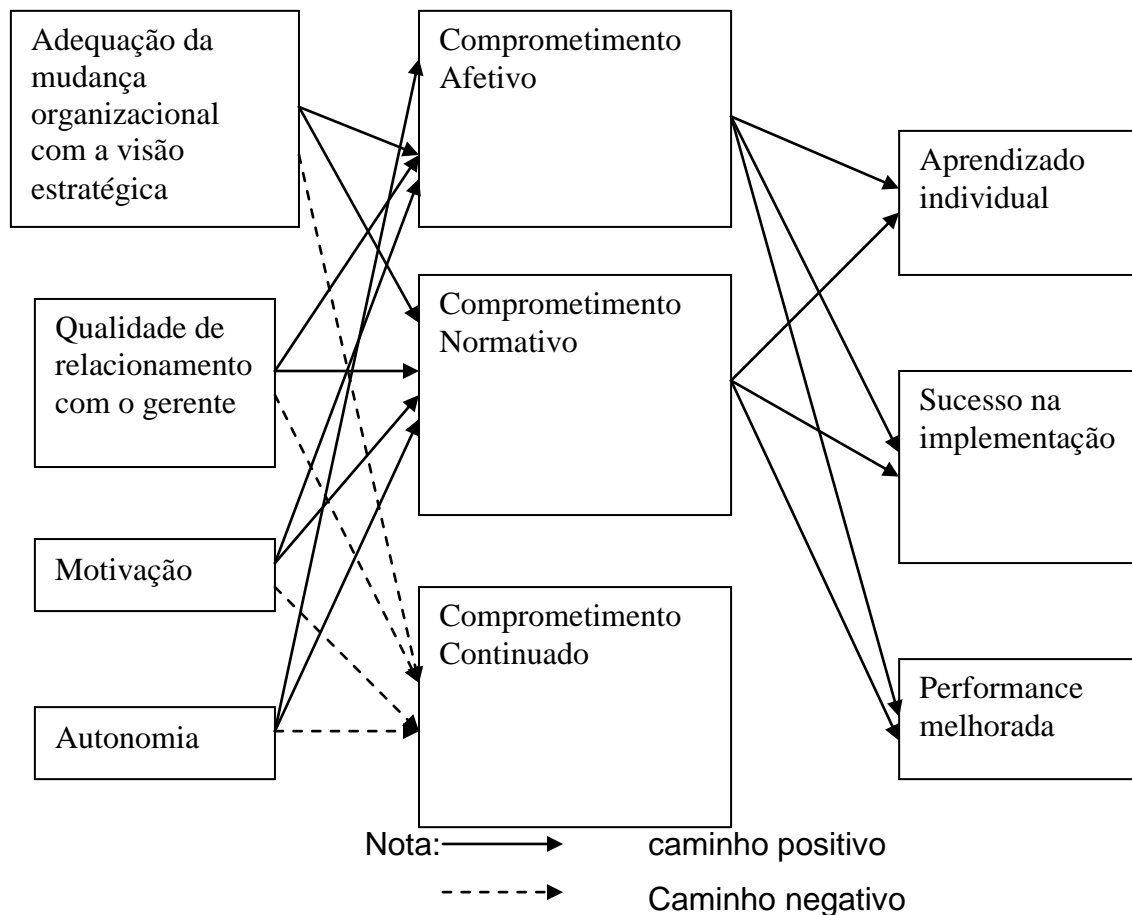


Figura 1: Modelo empírico hipotético dos antecedentes e consequentes do comprometimento dos empregados com as mudanças organizacionais.

Fonte: Parish, Cadwaladder e Busch 2008

Os autores demonstram que a adequação com a visão, qualidade de relacionamento gerente-empregado, motivação no trabalho e a autonomia influenciam o compromisso com a mudança. E, notoriamente, o comprometimento afetivo – o qual influencia a percepção do empregado sobre a melhoria na performance, implementação bem sucedida e o aprendizado individual em relação à mudança – teve o maior impacto.

Administrar ou gerenciar as organizações, considerando tantos e, provavelmente, não todos os aspectos, não é tarefa fácil. Por mais abrangente que se queira fazer uma análise, para que se possa atingir todas as dimensões tocadas pelas mudanças, parece-nos muito pouco provável que tal abrangência será completa, pela própria definição do que vimos ser mudança.

Palmer e Dunford (2008) identificam diferentes suposições sobre o que significa gerenciar a mudança. Separando-se os significados de mudança e

gerenciamento, eles propõem seis diferentes imagens do gerenciamento da mudança organizacional: direcionadora, navegadora, zeladora, treinadora, interpretadora e fomentadora. (Quadro 3)

Os autores mostram que cada imagem é reforçada por diferentes teorias organizacionais, conforme quadro abaixo:

	Suposições acerca gerenciamento	
Suposições acerca dos resultados da mudança	Controlador	Formador
Pretendido	Direcionador	Treinador
Parcialmente Pretendido	Navegador	Interpretador
Não Pretendido	Zelador, Porteiro, Vigia.	Alimentador, Nutridor, Fomentador.

Quadro 3: Seis diferentes imagens do gerenciamento da mudança organizacional

Fonte : Palmer e Dunford 2008

Para entender melhor cada imagem, é interessante que se expliquem as três suposições acerca da natureza dos resultados com a mudança: resultados pretendidos com a mudança, resultados com a mudança parcialmente pretendidos e resultados não pretendidos com a mudança.

Resultados pretendidos com a mudança referem-se a situações em que acredita-se que os resultados propostos com a mudança são atingíveis. Já os resultados parcialmente pretendidos com a mudança referem-se a situações em que alguma, mas não todas as intenções de mudanças, são atingíveis. E, por último, os resultados não pretendidos com a mudança sugerem que os gerentes têm grande dificuldade em atingir os resultados com mudança, propostos por causa de uma variedade de forças que levam a resultados de mudanças não planejados.

Com relação às suposições acerca do gerenciamento, os autores conceituam o gerenciamento como ato de controle de resultados, que é caracterizado pelo planejamento, organização, comando, coordenação e controle. O gerenciamento controlador está associado com hierarquia de cima para baixo. A organização é concebida mecanicamente com o papel do gerente sendo o de dirigir a “máquina”

nas direções especificadas. No entendimento de gerenciamento formador, a gerência é vista mais como influenciadora do que determinadora de resultados.

Cada imagem formada pela associação da natureza do gerenciamento e da natureza dos resultados das mudanças é mostrada a seguir. Na imagem *direcionadora*, o gerenciamento está no controle e os resultados com a mudança são pretendidos. Por causa disso, a decisão da mudança é por conta do gerente, incluindo a direção específica que a organização toma para produzir a mudança desejada.

Na imagem *navegadora*, em que o controle ainda é exercido pela gerência, mas alguns fatores externos ao controle dos gerentes sugerem que, enquanto eles podem atingir alguns resultados pretendidos com a mudança, outros irão acontecer e o controle sobre eles será pequeno. O gerente navegador de mudanças precisará alocar e realocar o curso da mudança assim que novas informações apareçam e variações aconteçam. Não há garantia de que o ponto de chegada será o que tinha sido inicialmente visualizado (se houver um ponto de chegada).

Na imagem *zeladora*, algum controle ainda é exercido pelos gerentes, contudo a habilidade de controlar é severamente reprimida por uma grande variedade de forças internas e externas que propulsionam as mudanças relativamente independentes da intenção dos gerentes de mudança. Teorias que dão suporte a essa imagem, ainda que variem nas suas explicações de mudança - a teoria do ciclo de vida, a teoria da população ecológica e a teoria institucional - assumem que existem forças externas e inexoráveis que dão forma às mudanças organizacionais e que, ainda, os gerentes de mudança possuem apenas habilidade limitada para implementar resultados com a mudança que estão à mercê dessas mudanças.

Na imagem do *treinador*, os gerentes de mudança podem intencionalmente dar formas às capacidades das organizações de determinadas maneiras. Mas, ao invés de ditar a direção exata da mudança, a imagem treinadora entende e depende da *construção* de um conjunto de valores, capacidades e “exercícios” que se mostram extremamente necessários para que os membros da organização atinjam os resultados necessários. Treinar é construir habilidades.

Na imagem *interpretativa ou do interpretador*, o papel do gerente de mudança é criar significados para os outros membros da organização, ajudando-os a “fazerem sentido” ou “perceberem sentido” com relação às várias ações e eventos

organizacionais. Os gerentes interpretativos precisam ser capazes de proporcionar argumentos legítimos e as razões pelas quais suas ações se encaixam na situação e deveriam ser vistas como legítimas.

Na imagem *alimentadora (nutridora)*, até mesmo pequenas mudanças podem ter grande impacto nas organizações e os gerentes alimentadores não são capazes de controlar os resultados gerados com essas mudanças. O que eles podem, contudo, é nutrir suas organizações, facilitando as qualidades organizacionais que capacitam uma auto-organização positiva de acontecer. Pode-se comparar ao relacionamento dos pais com seus filhos, em que resultados futuros podem ser nutridos ou formados (dado formas), mas a habilidade de produzir resultados pretendidos é severamente limitada por causa do impacto das forças e influências que são mais abrangentes e, algumas vezes, caóticas.

Palmer e Dunford (2008) ilustram a aplicação das seis imagens acima descritas a três fenômenos ou conceitos: visão, comunicação e resistência a mudança. Eles foram escolhidos, segundo os autores, por causa de suas naturezas tão onipresentes na literatura que contém o discurso de mudança organizacional. Para o entendimento da diversidade das competitivas perspectivas que estão presente no campo da mudança organizacional, é preciso reconhecer suposições básicas e ontológicas associadas com as diferentes perspectivas. Esse reconhecimento é crucial para o progresso das pesquisas em mudança organizacional, porque a variação metodológica não supera fundamentalmente posições ontológicas diferentes.

Para os autores, o ponto de partida mais crítico é o reconhecimento de que “gerenciamento de mudança” não é um termo “não ambíguo”, porque nenhuma suposição ontológica comum dá suporte para a noção de “gerenciamento” ou “mudança”. Para ilustrar, eles mostraram as seis diferentes imagens de mudança organizacional e também como os três fenômenos associados ao gerenciamento de mudança organizacional – visão, comunicação e resistência a mudança – são construídos diferentemente de acordo com cada imagem.

Essas diferenças na construção das associações têm implicância para uma agenda / pauta de pesquisa, que aparece no quadro abaixo:

Imagem de gerenciamento de mudança.	Link com visão	Link com comunicação	Link com resistência
Direcionadora	Proposição de pesquisa: a visão é essencial para uma mudança organizacional bem sucedida e tem de ser articulada pelos líderes o mais cedo, se quiserem que a mudança ocorra com sucesso.	Proposição de pesquisa: comunicação efetiva requer o envio de mensagem sem ambigüidade sobre quais ações as pessoas devem tomar.	Proposição de pesquisa: a resistência pode e deve ser superada para que se possa continuar com a mudança.
Navegadora	Proposição de pesquisa: perspectivas competitivas entre os <i>stakeholders</i> diminuem a realização de uma visão comum.	Proposição de pesquisa: se a atenção é voltada para interesses alternativos e base de poder e, se a comunicação é tratada como forma de negociação, a realização de uma visão em comum é mais provável.	Proposição de pesquisa: identificar e focar naqueles com maior grau de interesse e capacidade de afetar os resultados contribui grandemente para o gerenciamento da mudança.
Zeladora	Proposição de pesquisa: forças inexoráveis e freqüentemente externas têm mais influência nas mudanças do que ações visionárias.	Proposição de pesquisa: explicar para as pessoas a inevitabilidade das mudanças e a maneira de melhor sobreviver a elas.	Proposição de pesquisa: porque resistência é altamente sem efetividade e irá declinar devido ciclo natural das repostas, a intervenção gerencial é desnecessária para superar a resistência.



Treinadora	Proposição de pesquisa: a emergência de visão está positivamente relacionada às habilidade de facilitação dos líderes de mudança, interagindo com seus seguidores para formatar o futuro.	Proposição de pesquisa: a comunicação focada na aquisição de comprometimento emocional para compartilhar valores é o determinante positivo principal para níveis confortáveis.	Proposição de pesquisa: desenvolver a confiança das pessoas e capacidade dos resistentes contribui com a diminuição da resistência.
Interpretadora	Proposição de pesquisa: habilidade de articular a voz interna da organização, a qual está viva, seja uma ideologia central ou valores, está positivamente relacionada à identidade da organização.	Proposição de pesquisa: ajudar as pessoas a desenvolverem um entendimento de “o que está acontecendo” através de uma abordagem narrativa, como contar histórias e metáforas que contribuem mais a níveis confortáveis do que outras formas de comunicação.	Proposição de pesquisa: identificar e direcionar “roteiros” negativos que as pessoas têm sobre mudança ajuda a diminuição de suas resistências.
Nutridora	Proposição de pesquisa: forças externas de mudança, imprevisíveis e consideráveis levam as visões a serem temporárias e sempre em processo de reescrita	Proposição de pesquisa: quando os processos de mudança externos são fortes e imprevisíveis, formas reativas de comunicação, como a escuta terapêutica, são importantes determinantes dos níveis de conforto	Proposição de pesquisa: quando os processos de mudança externos são fortes e imprevisíveis, a resistência não vai apresentar frequentemente efeito significativo nos resultado finais.

Quadro 4 - Relacionamento das imagens com agenda / pauta de pesquisa

Fonte: Palmer e Dunford, 2008

A estrutura das seis imagens encoraja os gerentes de mudança a refletirem acerca das suposições que dão suporte à suas maneiras peculiares de enxergarem a mudança gerencial. Mais particularmente, esse tipo de estrutura leva a diferentes formas de intervenção e como elas podem variar de acordo com: i) o tipo da mudança; ii) o contexto da mudança; iii) a fase de uma mudança; e iv) mudanças múltiplas, simultaneamente.

Por fim, para fechar as discussões relacionadas à mudança e seus significados, retorna-se a Silva e Vergara (2002), pois elas encontraram alguns resultados relevantes para a análise proposta neste estudo. Na pesquisa dos autores, alguns significados foram atribuídos às mudanças pelos pesquisados.

Na narrativa dos indivíduos focalizados no estudo dos autores acima citados, o conceito de mudança assume ares de um fenômeno abstrato ao qual, dificilmente, pode-se atribuir um único significado. Em alguns discursos, por exemplo, esse conceito parece ser associado quase a uma entidade onipotente, capaz de reconfigurar não apenas todo o universo das relações de trabalho, mas até mesmo o sentido de vida de cada um.

Em outros discursos, no entanto, fala-se sobre a ocorrência de mudanças na organização com tal nível de naturalidade, que ela parece fazer parte da rotina normal das pessoas. Assim, na mesma organização ou até em relação ao mesmo indivíduo, alternam-se sentimentos positivos e negativos com relação ao que as pessoas classificam como sendo as mudanças organizacionais.

Ainda que se leve em conta a coincidência de percepções entre os funcionários de uma mesma instituição, quanto aos tipos de eventos que caracterizam as mudanças, não há como afirmar que o modo como cada um interpreta o significado desses eventos seja realmente comum. Não há como afirmar nem mesmo que haja um único tipo de significado atribuído por cada indivíduo. São variados os tipos de sentimentos, as interpretações, as implicações percebidas, sejam no nível individual ou no coletivo.

Essa caracterização da mudança organizacional como fenômeno de múltiplas faces pode ser verificada pela diversidade de atributos que a mudança, indiretamente, recebe ao longo das entrevistas, tais como:

- redentora – aquela que perdoa as falhas ou as fraquezas do passado, dá aos indivíduos a oportunidade de reconstruírem a sua imagem e auto-estima profissional, de reconstituírem o valor perdido, sobretudo, quando percebem

que a organização ou a sua categoria profissional vinha sendo alvo de continuadas críticas da opinião pública;

- perversa ou impiedosa – aquela que faz sofrer, que ameaça, que afasta os colegas queridos e que, na hora das demissões em grande escala, trata os indivíduos como objetos descartáveis;
- renovadora – aquela que faz com que o indivíduo descubra potencialidades antes não exploradas e que, em alguns casos, ajuda até mesmo a recuperar parte da juventude perdida ou uma expectativa de carreira que se pensava não mais existir;
- *progressista* – a que faz com que a organização avance e, com ela, os indivíduos, sobretudo, na medida em que se percebem os resultados positivos (ainda que modestos) que ocorrem como conseqüências das mudanças;
- *desafiadora* – aquela que mobiliza, que estimula a busca pela autotransformação, que traz os desafios do contexto para a realidade do dia-a-dia, que instiga e mexe com os brios profissionais e com a imagem da própria organização diante do mundo;
- *desestabilizadora* – aquela que gera inseguranças, desconforto, que chega para *revolucionar* tudo, gerando o sentimento de que *nada, jamais, será como antes*;
- *volúvel* – a que faz acreditar que hoje tudo parece estar melhor, mas que deixa sempre no ar a expectativa de que amanhã tudo pode ser diferente, que outras ameaças virão;
- *implacável* – aquela que não permite reações, que não deixa outra escolha, *senão mudar ou mudar*;
- *frustrante* – aquela que não cumpre tudo o que promete de bom, que faz com que os indivíduos abram mão de sua segurança e empenhem o melhor de seus esforços em troca de retorno moral, financeiro ou profissional pouco compensador;
- *irreverente* – a que parece brincar com os indivíduos, que parece dizer-lhes o tempo todo: “não adianta reclamar, pois eu continuarei aqui”;
- *dissimulada* – aquela que manipula, que se esconde por trás de um discurso de melhoria, para conseguir o que se quer das pessoas;

- *justiceira* – aquela que compensa as injustiças sofridas no passado, que dá a oportunidade para que os indivíduos possam virar um jogo que lhes era desfavorável e que, por vezes, permite dizer: “tinham me feito sofrer, mas eu sobrevivi e eles, talvez, não”;
- *reveladora* - a que traz consigo uma nova ordem, uma nova visão de mundo;
- *cruelmente franca* – aquela que faz ver aquilo que não se quer ver.

De acordo com Silva e Vergara (1999), apesar das diferenças de enfoque entre esses diversos autores, há um ponto comum em suas abordagens acerca da mudança organizacional: a idéia de que não basta que as intenções da organização para com a mudança sejam compreendidas pelos indivíduos. Para que a mudança tenha chances de ser um processo bem sucedido e possa contar com nível de maior engajamento das pessoas, é preciso que ela seja vista, antes de tudo, como um processo de construção coletiva de novos significados acerca da realidade, de desenvolvimento de uma nova cultura organizacional.

No caso deste estudo, a idéia se extrapola para uma categoria de análise: as micro e pequenas empresas, pois pretende-se verificar quais os significados que as mudanças representam para os gestores destas organizações. Então, o que se pretende analisar não é a mudança para uma organização, mas para uma categoria profissional: os gestores das micro e pequenas empresas de uma cidade.

## 2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micros e pequenas empresas são importantes no contexto nacional por várias razões. Uma das mais presentes no cotidiano da vida da população de um país em desenvolvimento é o processo de geração de empregos, bem como a descentralização do desenvolvimento da nação. As pequenas empresas apresentam significativa contribuição na geração do produto nacional e na absorção da mão-de-obra, representando um papel importante dentro do desenvolvimento econômico e social do país (BERALDI, ESCRIVÃO FILHO e RODRIGUES, 2000). São os pequenos negócios que geram a maioria dos postos de trabalho nos setores formal e informal da economia. As micro e pequenas empresas precisam ser estimuladas para que se possa vislumbrar uma solução para um dos mais graves problemas de todo o Brasil, que é o desemprego e seus efeitos danosos, como o crescimento da violência. Pode-se entender a necessidade de se preocupar com as micros e pequenas empresas ao observar, por exemplo, tabelas disponibilizadas pelo SEBRAE (2008), como abaixo.

Tabela 1: Número de estabelecimentos, por setor de atividade e porte - 2006

PORTE	COMÉRCIO	SERVIÇO	INDÚSTRI	CONSTRUÇÃO	TOTAL
MICRO E PEQUENA (Subtotal)	<b>986.865</b>	<b>847.072</b>	<b>277.037</b>	<b>73.960</b>	<b>2.184.934</b>
MICRO	861.493	714.016	234.062	63.670	1.873.241
PEQUENA	125.372	133.056	42.975	10.290	311.693
MÉDIA	8.550	15.547	9.187	2.064	<b>35.348</b>
GRANDE	4.790	13.991	1.735	273	<b>20.789</b>
TOTAL	1.000.205	876.610	287.959	76.297	<b>2.241.071</b>

Fonte: MTE. Rais

Elaboração: DIEESE

Obs.: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados

Na tabela acima, observamos o grande número de micro e pequena empresas existentes no país. A relevância deste trabalho torna-se evidente quando são apresentados os números que envolvem o segmento: de acordo com os dados

da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), existiam, em 2006, somente nas áreas urbanas, mais de 2,2 milhões de micro e pequenos estabelecimentos formais com empregados e, segundo o IBGE, em 2003, havia 10,3 milhões de pequenos empreendimentos informais.

Na tabela abaixo, pode-se observar a distribuição de 2002 a 2006 das micro, pequenas, médias e grandes empresas.

Tabela 2: Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte Brasil 2002 – 2006 em %

PORTE	2002	2003	2004	2005	2006
MICRO	84,4	84,3	83,9	83,7	83,6
PEQUENA	13,2	13,3	13,6	13,8	13,9
TOTAL – MICRO E PEQUENA	<b>97,6</b>	<b>97,6</b>	<b>97,6</b>	<b>97,5</b>	<b>97,5</b>
MÉDIA	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6
GRANDE	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL- NÚMERO ABSOLUTO	<b>1.905.912</b>	<b>1.963.674</b>	<b>2.054.841</b>	<b>2.148.906</b>	<b>2.241.071</b>

Fonte: MTE. Rais

Elaboração: DIEESE

Obs.: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados

Quando se leva em conta a redução do número de empregos causada pelas mudanças tecnológicas e dos processos de trabalho nas grandes empresas, fica explícita a tendência de este segmento tornar-se cada vez mais representativo para a geração de trabalho e renda e, portanto, para a conformação do mercado de trabalho no país.

No entanto, as micros e pequenas empresas apresentam características ímpares e que devem ser consideradas. Dalley e Hamilton(2000) fazem um trabalho que leva em consideração o relacionamento dos “conselheiros”, ou melhor, dos assessores para pequenas empresas e citam alguns elementos do contexto das micros e pequenas empresas que dificultam um relacionamento bem sucedido entre os proprietários dessas e eles. Dados de entrevista realizada por Dalley e

Hamilton(2000) mostram que a “cultura” na qual os proprietários das pequenas empresas estão inseridas é moldada pela motivação e pela independência, tomada de decisão intuitiva e um desejo pessoal de compatibilidade entre os membros da equipe da empresa. De maneira geral, essa é uma cultura muito pessoal e idiossincrática. A comunicação é informal, normalmente, oral e com foco em evitar conflito e manter a equipe coesa. Finalmente, dados da entrevista identificaram, também, que os proprietários das pequenas empresas preferem “ aprender fazendo”, evitando conhecimento teórico e insistindo que o conhecimento pela experiência é a forma mais valiosa de adquirir conhecimento para os “conselheiros” e para eles . As especificidades das micro e pequenas empresas exigem um enfoque conceitual diferente ( LEONE,1999).

As características próprias das micro e pequenas empresas são muitas e o que se espera é uma compreensão mais consistente das peculiaridades e fragilidades destas, por parte dos diversos atores envolvidos nos campos do desenvolvimento tecnológico e da inovação, possibilitando a construção de políticas, programas e ações mais condizentes com as reais necessidades dessas empresas (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2007).

Nesse sentido, o primeiro passo pode ser uma definição para essas organizações, mas o entendimento do que vem a ser micros e pequenas empresas é controverso e, por vezes, até mesmo se torna um obstáculo para se desenvolver estudos dessas unidades econômicas. Em 1999, foi aprovado um novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pela Lei n. ° 9.841/99, com fundamento nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, regulamentada pelo Decreto nº 3.474/00. A Lei estabelece diretrizes para a concessão de tratamento diferenciado aos pequenos negócios nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinqüenta e cinco reais e quatorze centavos);

- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente, nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números que se seguem na tabela abaixo.

Tabela 3: Classificação das MPEs por número de empregados, segundo ramos de atividade

PORTE	EMPREGADOS
MICROEMPRESA	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
EMPRESA DE PEQUENO PORTE	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
EMPRESA DE MÉDIO PORTE	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
EMPRESA DE GRANDE PORTE	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: Sebrae (2005)

Neste trabalho, adota-se este critério. Portanto, ele envolve empresas de até 49 empregados (micro e pequenas empresas), no setor do comércio e serviços, por ser tratar de pesquisa feita no perímetro urbano e esses setores apresentarem maior relevância nesse contexto.

Leone (1991) ressalta que, além de determinar o porte das empresas, através dos critérios do número dos empregados e do faturamento, os critérios quantitativos, devido à sua correspondência entre os fenômenos sociais, também ajudam a explicar o comportamento social. Classificar as pequenas empresas pelo porte é necessário, porque, dependendo do mesmo, elas podem revelar um comportamento econômico e social significativo, cujas análises particulares poderão apresentar soluções aos seus problemas comuns, portanto apresentar as oportunidades e os desafios deste grupo de organização parece pertinente e relevante.



O estudo do Sebrae-SP e SindusCon, de novembro de 2004 também analisa a conduta das empresas, tendo em vista as diferenças derivadas de seu porte e do efeito que elas têm sobre o seu desempenho. Desse modo, esse estudo identifica que tipo de incentivo é capaz de levar as micros e pequenas empresas a um desempenho mais favorável (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2007).

O mesmo estudo conclui que o aumento dos investimentos em qualidade, produtividade e ações para diminuir as dificuldades administrativas devem ser encaradas como prioritárias para a elevação das empresas de micro e pequeno porte do setor.

Em que pese a importância das micro e pequenas empresas no processo de geração de emprego e na descentralização do desenvolvimento, constituindo-se numa relevante fonte de renda, sua fragilidade, caracterizada pelas suas altas taxas de mortalidade, tem sido um fator de grande preocupação para aqueles que operam no setor, sejam como empresários / empreendedores, instituições patronais, governos, instituições de apoio etc.

Os impactos sócio-econômicos representados pela mortalidade das micro e pequenas empresas são bastante expressivos. Estudo do SEBRAE (2004), "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil", indica que a extinção de 772.679 empresas, com até quatro anos da data de sua constituição, resultou na perda de ocupação para 2,4 milhões de pessoas. Na mesma linha, o trabalho aponta para uma perda de R\$19,8 bilhões das inversões na atividade econômica, oriundos das empresas encerradas, com até 4 anos de constituição, considerando os anos de 2000 a 2002.

O estudo do SEBRAE (2004) também destaca como um dos fatores de sucesso, segundo a logística operacional, o acesso a novas tecnologias. Nesse sentido, a questão tecnológica foi apontada por 17% dos empresários participantes da pesquisa que fundamentou o trabalho.

Estes elementos ajudam a revelar a importância de se compreender melhor as micro e pequenas empresas, suas características, necessidades, dificuldades e fragilidades, justificando os esforços consistentes e focados na questão do desenvolvimento tecnológico e na inovação.

### 2.3.1 Características das micros e pequenas empresas

As micros e pequenas têm características específicas que as distinguem de organizações maiores (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2007). Conhecer e compreender tais características é fundamental para oferecer a elas o apoio adequado, a partir da formulação de políticas, programas e ações que efetivamente estejam direcionadas ao segmento. De maneira a estabelecer um perfil aproximado dessas empresas, são apresentadas a seguir algumas dessas características:

- Reduzido nível de organização contábil, gerencial, estrutural;
- As demandas quase sempre vêm de uma idéia, ou de uma necessidade pertinente à empresa;
- As micro e pequenas empresas têm dificuldade de comprovar, por meio de demonstrativos contábeis ou técnicos, suas necessidades e aptidões;
- Capital social reduzido;
- Pouca capacidade de desenvolver parcerias com os técnicos e acadêmicos;
- Ausência de: recursos humanos qualificados para elaboração de propostas que atendam às exigências técnicas e legais dos instrumentos de apoio disponibilizados por instituições; mão-de-obra qualificada para gestão, monitoramento, avaliação e finalização (prestação de contas) de projetos; infra-estrutura básica para atendimento à demanda dos instrumentos de apoio (insumos, equipamentos, material de expediente, etc);
- As micro e pequenas empresas não têm facilidade de estabelecer parcerias que garantam o cumprimento das exigências estabelecidas nos instrumentos de contrato;
- Suas necessidades são de níveis mais elementares (inovações incrementais e não radicais);
- O retorno aos pleitos das micro e pequenas empresas é moroso, e não corresponde à urgência que elas têm de soluções;

- A característica básica das micro e pequenas empresas é a falta de estrutura na empresa, falta de visão e ausência de conhecimento técnico. Geralmente, o empresário é responsável por todas as áreas da empresa;
- Seus recursos humanos não são suficientes nem apropriados para as atividades de P&D;
- Falta de entendimento das empresas sobre a importância da inovação, não reconhecendo este processo como elemento alimentador da longevidade dos seus negócios. É entendido como falta de “cultura”, ou seja, falta de uma construção de valores voltado para o entendimento da importância da inovação;
- As micros e pequenas empresas normalmente focam ações que geram resultados operacionais de curto prazo;
- Desconhecimento dessas empresas sobre as questões tecnológicas que envolvem as suas áreas de atuação e sua importância para o seu desenvolvimento;
- Nível de faturamento baixo, ou seja, as vendas produzidas pelas empresas apresentam níveis baixos, comparados com outras empresas;
- Dúvidas apresentadas pelas micro e pequenas empresas relativas à qualidade, design, tecnologia, RH e infra-estrutura;
- As micros e pequenas empresas são mais fragilizadas no tocante a incentivos fiscais/tributários. Há necessidade de políticas específicas para estimular a inovação;
- Capacidade de gerar postos de trabalho; e
- Capacidade de resposta (agilidade).

Em resumo, a partir dos tópicos acima apresentados, é possível pensar que as micros e pequenas empresas se encontram em um universo único e prescindem de exploração. Por esse motivo, é possível pensar que exista a possibilidade de seus gestores compartilharem alguns significados culturais, e serem vistos como uma organização. Apesar de existir uma predisposição de alguns órgãos de fomento para auxiliar essas organizações, ainda é muito vasto o campo para o entendimento delas, bem como por parte delas, ou seja, como essas empresas podem acessar recursos em geral para que possam atingir seu funcionamento adequado.

### **2.3.2 Desafios para as micros e pequenas empresas acessarem recursos para desenvolvimento tecnológico e inovação**

Vários são os fatores que dificultam para as micro e pequenas empresas terem acesso ao que poderia fazer com que as mesmas desenvolvessem salutarmente, sem ter de ficarem expostas a tantos obstáculos e transtornos, para utilizarem as novas tecnologias que estão disponíveis no mercado (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2007). Abaixo, podem-se observar alguns deles:

- Excesso de burocracia;
- Dificuldades no acesso a informações sobre recursos disponíveis para o fomento à tecnologia e inovação;
- Ausência de integração com instituições de pesquisa, centros tecnológicos e universidades;
- Falta de propostas elaboradas por instituições de pesquisa, centros tecnológicos e universidades que atendam às necessidades das micro e pequenas empresas, dificultando o acesso aos instrumentos. Na verdade, as instituições de pesquisa parecem desconhecer as reais necessidades dessas empresas;
- Ausência de assessoramento técnico/jurídico para orientar o cumprimento da legislação ambiental, no que diz respeito às comunidades do entorno dos empreendimentos industriais e ONGs, visto que estes aspectos fazem parte das exigências dos bancos particulares e oficiais para financiamento de projetos;
- Dificuldade do acesso a informações tecnológicas;
- Dificuldade no entendimento e no preenchimento de formulários;
- Exigência de titulação para apresentação da proposta que, de certa forma, representa uma forma sutil de eliminar os considerados “menos capazes”;
- Editais focados em determinadas condições (APL, etc.) que resultam em exclusão da maior parte das micro e pequenas empresas;

- Distanciamento dos objetivos estabelecidos pelos programas frente às necessidades das micros e pequenas empresas;
- Informalidade das empresas;
- Custo do Capital de Risco (custo da inovação);
- Recursos humanos (baixa capacitação gerencial e tecnológica) das micro e pequenas empresas;
- Empresas isoladas (falta de alianças estratégicas não permitem o estabelecimento de laços de cooperação);
- Tamanho das empresas (tamanho reduzido das empresas faz com que seus proprietários tenham um horizonte de planejamento de curto prazo, ficando presos num círculo vicioso em que a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo e de inovação);
- Falta de visão (as empresas podem não ter consciência dos possíveis ganhos de competitividade obtidos pelas inovações. A maioria dessas empresas gera ou adota inovações apenas quando elas percebem claramente as oportunidades de negócio ligadas à inovação);
- Falta de informação ao empresário de como recorrer e ter acesso ao crédito – canais de atendimento, orientação na elaboração dos projetos, falta de capacitação técnica, pulverização de entidades de fomento no Brasil, com políticas semelhantes e concorrentes; e
- Forma de obtenção e condições do crédito.

Diante de tantos desafios para as micros e pequenas empresas vencerem, podemos constatar mais uma vez que elas estão dentro de um universo próprio, e fica claro que esse âmbito precisa ser mais explorado. São as MPEs as responsáveis por grande parte do produto interno e por absorver os empregos no país. Elas apresentam características únicas e ainda por explorar. As MPEs carecem de uma grande necessidade de compreensão mais consistente. Assim como fora exposto por Leone (1999), é necessário um enfoque conceitual diferente a respeito dessas empresas. Segundo a autora, independente dos critérios adotados, estes devem ajudar a classificar as empresas, segundo seu porte, do melhor modo, para que os estratos resultantes possam ser melhor analisados tanto do ponto de vista econômico, como social e político.

Por fim, este referencial teórico procura estabelecer uma conexão entre os temas cultura e mudança nas MPEs. Na sequência, serão apresentados os aspectos metodológicos que orientaram os procedimentos de coleta e análise dos dados.

### 3 Aspectos metodológicos

Nos últimos anos, tem crescido o debate em relação às questões metodológicas no estudo da administração. Esse debate parece estar relativamente concentrado em torno de questões sobre as abordagens subjetivistas ou objetivistas e sobre os métodos quantitativos e qualitativos. Pode-se perceber que, apesar de alguns acreditarem que certas questões já estejam resolvidas, esse é um tema que ainda vai proporcionar grandes discussões teóricas. Um tópico que ainda merece atenção e maior aprofundamento é a pesquisa qualitativa e os tipos de investigação nela empregados. Na área da administração, a pesquisa qualitativa, apesar de ter sido utilizada com regularidade por antropólogos e sociólogos, só começou a ganhar espaço a partir da década de 1970 (GODOY, 1995).

Entretanto, percebe-se que algumas perspectivas teóricas originadas na sociologia e na psicologia social ainda não são satisfatoriamente exploradas na pesquisa em Administração.

O método científico quer descobrir a realidade dos fatos que, ao serem descobertos, devem, por sua vez, guiar o uso do método. Entretanto, o método é apenas um meio de acesso; só a inteligência e a reflexão descobrem o que os fatos e os fenômenos realmente são (CERVO, BERVIAN, 2002).

Uma investigação científica surge diante da necessidade de se construir ou testar uma resposta para determinado problema. Portanto, as características da abordagem, dos objetivos, do método e das técnicas adotadas devem ser justificadas em torno de sua capacidade de resolução de problema proposto (KOCHE, 1997).

Ainda, conforme Koche (1997),

a causa principal que leva o homem a produzir ciência é a tentativa de elaborar respostas e soluções às suas dúvidas e problemas e que o levam à compreensão de si e do mundo em que vive. O motivo básico que conduz a humanidade à investigação científica está em sua curiosidade intelectual, na necessidade de compreender o mundo em que se insere e na de se compreender a si mesma. Tão grande é essa necessidade que, onde não há ciência, o homem cria mitos (p-43- 44).

Assim, em concordância com o autor, a principal razão para a elaboração desta dissertação repousa na tentativa de elucidar um problema, uma curiosidade

que só poderia ser revelada por meio do desenvolvimento de uma pesquisa que resultasse em repostas para as dúvidas inerentes ao pensamento das micros e pequenas empresas.

### **3.1 O Problema de pesquisa**

Portanto, retoma-se à pergunta de pesquisa descrita na introdução deste trabalho: “quais os aspectos culturais simbólicos e significantes que, na visão de gestores, limitam e/ou facilitam o processo da mudança das MPEs, na cidade de Frutal-MG?. Os objetivos específicos e geral são:

*Geral:*

Levantar e analisar os aspectos culturais na visão de gestores das micros e pequenas empresas que limitam e/ou facilitam o processo de mudança MPEs.

*Específicos:*

- Identificar o significado do negócio, bem como suas características específicas na visão dos gestores das MPEs;
- Analisar os fatores que limitam e/ou facilitam o processo de mudança e inovação nestas empresas a partir dos traços da cultura organizacional;
- Levantar e identificar o(s) significado (s) da mudança para os gestores das MPEs;
- Categorizar as mudanças, considerando o entendimento de mudança para os gestores da MPEs;
- Organizar os significados da mudança em aspectos que os integram, diferenciam e fragmentam na concepção dos gestores

Para chegar a conclusões mais verossímeis possíveis a respeito de um problema, a pesquisa deve compreender, como explicitam Lakatos e Marconi (2001, p.155), “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade”.

O presente estudo procura orientações metodológicas que fogem à idéia de integrar e compartilhar, a exemplo de outros estudos, como os de Serva e Jaime Jr



(1995), Cavedon (1999), Mascarenhas (2002), Mendonça (2002) e Rossato Neto e Cavedon (2006). Parece-nos pertinente que os pesquisadores considerem as possibilidades, os riscos e as limitações dos métodos que fogem ao *mainstream* da administração.

A seguir, é apresentado o desenho da pesquisa.

### **3.2 Desenho da pesquisa – abordagem, fonte e técnica de análise.**

A abordagem de pesquisa adotada para este estudo é subjetiva, interpretativa, em perspectiva qualitativa, por permitir um mergulho profundo e abrangente nos estudos das manifestações culturais.

De acordo com Triviños (1987, p. 128), “a pesquisa qualitativa com apoio fenomenológico é essencialmente descritiva”, pois o interesse repousa em descrever um fato ou fenômeno. Para os procedimentos de pesquisa utiliza-se, a entrevista. Os dados são analisados por meio da técnica de análise do conteúdo (GASKEL, 2002).

Em geral, nas ciências sociais aplicadas, a entrevista qualitativa é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada. Ela considera que existem perspectivas (ou pontos de vista) sobre os fatos, além daqueles destacados pelo entrevistador. Em contextos sociais específicos, por meio da entrevista qualitativa, pode-se compreender mais detalhadamente as crenças, atitudes, valores e motivações. As entrevistas são utilizadas para: buscar a compreensão dos mundos da vida dos entrevistados e de grupos sociais especificados; evidenciar hipóteses para pesquisas futuras que não estejam incluídas em perspectiva teórica específica; desempenhar papel vital quando utilizada para triangulação das fontes.

A entrevista qualitativa apresenta como limitações a impossibilidade de plena compreensão da “linguagem local”, a omissão de alguns fatos por parte do entrevistado e, por último, o fato de o entrevistado poder enxergar situações por lentes distorcidas (GASKEL, 2002).

O método de procedimento utilizado é a entrevista episódica. Esse método foi criado para analisar o conhecimento do cotidiano do entrevistado sobre um tema ou campo específico, de tal modo que permita comparar o conhecimento dos entrevistados de diferentes grupos sociais (GASKEL, 2002). Como neste estudo a preocupação é entender como os gestores reconhecem o significado das mudanças, esse método parece o mais adequado.

A entrevista episódica pode ser delineada em nove fases. A primeira se baseia em um guia de entrevista para os campos específicos a respeito dos quais se buscam narrativas e respostas e pode ser criado a partir da experiência do pesquisador na área de estudo, de dimensões teóricas dessa área, de outros estudos e de seus resultados, e das análises preparatórias de uma área que possua aspectos relevantes.

A segunda fase é a instrução do entrevistado, com a intenção de fazer com que a entrevista funcione. A terceira fase serve para conhecer a concepção do entrevistado sobre o tema e sua biografia sobre ele. Na quarta fase, é sugerida a preocupação com o sentido que o assunto tem para a vida cotidiana do entrevistado. A quinta parte da entrevista concentra-se nos aspectos-chave do tema, como definido pela questão central de pesquisa do estudo.

A seguir, alguns tópicos gerais mais relevantes são mencionados na entrevista, a fim de ampliar o alcance dela – fase seis.

Nas fases sete, oito e nove, verifica-se a avaliação e conversa formal, a documentação e análise das entrevistas, respectivamente.

O método de entrevista episódica apresenta uma limitação em relação ao conhecimento cotidiano da vida do entrevistado. Esclarecer o tema abordado na vida cotidiana do entrevistado é parte da entrevista episódica, como já foi citado anteriormente, já que esse esclarecimento é relevante para a análise.

O objeto de análise é o gestor das micro e pequenas empresas, já que eles são os detentores dos saberes acerca de seus empreendimentos e capazes de fornecer ou não a informação necessária para a pesquisa.

### **3.2.1 Técnicas empregadas para análise e interpretação dos dados**

Este trabalho utiliza a análise de conteúdo, em que as pessoas expressam o ponto de vista, falando e escrevendo. Desse modo, os textos e as falas referem-se aos pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões das pessoas e, algumas vezes, dizem mais do que seus autores imaginam.

O autor aborda o tema sugerido - mudança – de maneira que os gestores possam expressar seu entendimento acerca do assunto. Por meio de perguntas que norteiam a entrevista, buscou-se atingir tal objetivo. As perguntas foram: Como seria a maneira que eles, os pequenos gestores, administram as contingências em seus

negócios? Logo em seguida, o gestor é incitado a conduzir a conversa de maneira que a solução para tal adversidade seja exposta, e a questão que orientava essa conversa foi: mudanças foram feitas para a solução do problema que ocorria na micro ou pequena empresa? Em seguida, era sugerido ao gestor da micro ou pequena empresa que apontasse com qual frequência acontecem as mudanças, bem como se houve uma mudança muito importante que teria ocorrido em seu negócio. E, por fim, o que era mudança, qual o significado de mudança para o gestor. As entrevistas foram transcritas, revisadas e analisadas. Dessa forma, as cinco perguntas orientaram o tópico guia para o levantamento de dados junto aos gestores.

De acordo com Gaskel (2002), os procedimentos da análise de conteúdo reconstróem representações em duas dimensões principais:

- Sintática: descreve os meios de expressão e influência - como algo é dito ou escrito.
- Semântica: tem a ver com “o que é dito em um texto?”, os temas e avaliações.

A noção de haver um problema e um tema explícito, com relação à organização de uma análise de conteúdo, deve ser notada. Ainda, é importante ter noção clara de que há textos que já foram produzidos para outras finalidades e textos construídos no processo de pesquisa. Deve-se também observar a definição e amostragem de texto e que estes podem apresentar problemas em relação a sua representatividade, ao seu tamanho da amostragem e à sua unidade de amostragem e codificação.

A fidedignidade e a validade, de acordo com o autor, são as preocupações primordiais, já que a metodologia da análise de conteúdo possui um discurso elaborado sobre qualidade. O autor supracitado ainda acrescenta a coerência e a transparência como critérios para a avaliação de uma boa prática na análise de conteúdo.

A análise de conteúdo se constitui em um ato de interpretação, cujas regras não podem ser realisticamente implementadas com o computador, por exemplo, dentro de limitações práticas. O codificador humano é capaz de fazer julgamentos complicados, rápida e fidedignamente, se auxiliado.

Com relação às fraquezas e forças da análise de conteúdo, pode-se citar como vantagens: ser sistemática e pública, usar dados brutos que ocorrem naturalmente, apresentar grande quantidade de dados, poder construir dados históricos e oferecer um conjunto de procedimentos maduros e bem documentados. As desvantagens da análise de conteúdo são: a inexatidão de interpretações, o fato da codificação computadorizada ter limitações, o descuido do que é raro e ausente, o fato de perder seqüencialidade, o exagero na minuciosidade causado pelos codificadores humanos, a análise de conteúdo não consegue estimular um interesse acadêmico contínuo (gueto metodológico) e, por último, o fato de a análise de discurso haver sofrido as conseqüências de muita pesquisa rápida, que deixou a impressão que ela pode provar tudo.

De acordo com Gaskel (2002), os passos na análise de conteúdo são: a teoria e as circunstâncias sugerem a seleção de textos específicos; faça uma amostra caso existirem muitos textos para analisá-los completamente; construa um referencial de codificação que se ajuste tanto às considerações teóricas como às materiais; faça um teste piloto, revise o referencial de codificação e defina explicitamente as regras de codificação; teste a fidedignidade dos códigos e sensibilize os codificadores para as ambigüidades; codifique todos os materiais na amostra, e estabeleça o nível de fidedignidade geral do processo; construa um arquivo de dados para fins de análise estatística; e por fim, faça um folheto incluindo:

- a) O racional para o referencial de codificação;
- b) As distribuições de freqüência de todos os códigos;
- c) A fidedignidade do processo de codificação.

As dezesseis entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador, como foi mencionado por Gaskel (2002) , desde a primeira fase, até a nona, com o direcionamento de um questionamento principal ,priorizando o que caracteriza, para os gestores, mudança organizacional. As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, e, para melhor aproveitamento do conteúdo das mesmas, foi feita a transcrição integral das respostas.

### 3.3 Classificação das micro e pequenas empresas

Escolheu-se adotar o critério do SEBRAE para designar micro e pequenas empresas, ou seja:

Tabela 4: Diferença entre micro e pequena empresa

MICROEMPRESA	No comércio e serviços, até 09 empregados Na indústria, até 19 empregados
EMPRESA DE PEQUENO PORTE	No comércio e serviços, de 10 a 49 empregados Na indústria, de 20 a 99 empregados

Fonte: Sebrae (2004)

De uma população de 55 micro e pequenas empresas, podemos obter uma resposta satisfatória para a pesquisa de dezesseis delas, de modo que os dezesseis gestores constituem o *corpus* dessa pesquisa. As 55 empresas da população acima citada já foram abordadas pelo SEBRAE, no ano de 2004, com o intuito de participarem de um trabalho proposto pelo órgão: Projeto de Modernização do comércio de Frutal.

Dados fornecidos pela RAIS e trabalhados pela CGET/DES/SPPE/MTE mostram os números de empregos e estabelecimentos na microrregião de Frutal MG, como mostrado nos quadros do anexo 1, denotando assim a importância da região com relação ao número dessas organizações.

Podemos observar, nos quadros do Anexo 1, que foram considerados três ramos de atividades, sendo eles, indústria de transformação, comércio e serviços, visto que são esses os ramos pesquisados neste trabalho e de grande relevância para a região considerada. Os outros ramos são: serviços industriais de utilidade pública, construção civil, administração pública e agropecuária, extração vegetal, caça e pesca.

É pertinente notar (ANEXO 1) a relação do número de micro e pequenas empresas na cidade de Frutal em relação ao total delas, ou seja, 1 399 micro e pequenas empresas de um total de 4 666 na região, quase trinta por cento do total; e, do total de postos de trabalho da microrregião de 26 857 empregos, as MPE's de Frutal respondem por 7 469 deles. Do total de 1 399 micro e pequenas empresas,

521 estão no comércio, ou seja, 37,24 %. No setor de serviços, encontramos 269 e, na indústria de transformação, 83 micros ou pequenas empresas. O restante (serviços industriais de utilidade pública, construção civil, administração pública e agropecuária, extração vegetal, caça e pesca) soma 526 micros ou pequenas empresas, perfazendo o total de 1 399 MPE's.

### **3. 4. Perfil dos entrevistados**

Com a intenção de elucidar a história dos entrevistados favorecendo assim as análises elaboradas acerca dos entendimentos em relação a mudança dos mesmos – problema deste trabalho - apresenta-se a seguir o perfil dos entrevistados.

#### **Entrevistado A**

Entrevistado tem histórico acadêmico, é economista. Ministra aulas em universidade na cidade de Frutal. Há mais de x anos com seu pequeno empreendimento na cidade tem perfil prático. Entrevistado está envolvido com o a Associação Comercial e o Clube de Diretores Lojistas. Entidades que fomentam o comércio da cidade, especialmente dotando os lojistas com informações e treinamentos necessários para a gestão de seus negócios.

#### **Entrevistado B**

Ex-funcionário de um grande e respeitado banco no cenário nacional, onde trabalhou por 14 anos. Não se mudou da cidade vizinha e maior e mesmo assim começou seu empreendimento. A priori era uma sociedade com a irmã logo o entrevistado , que morava fora de Frutal, percebe que era imprescindível a sua vinda, para que pudesse gerir sua PME que já existe desde 1997. Já participara de programas oferecidos por órgãos fomentadores para PMEs, no caso o SEBRAE, e é um grande entusiasta do órgão. Perfil empreendedor, visto que está com planos de abrir um pequeno laticínio em breve.

#### **Entrevistado C**

O entrevistado começou seu pequeno negócio como “uma coisa caseira” – palavras dela - e já está no mercado há vinte e três anos. Para comercializar melhor seus produtos, que dependem de tendências da moda, a empresária já fez viagens para

fora do país, buscando atender seus clientes de maneira mais satisfatória. Pessoa dinâmica, que vislumbra solução para “todos” os problemas que aparecem, e gosta de enfatizar isso. “E eu me sinto sinceramente muito capaz para resolver todos os problemas porque até então eu acho solução para tudo, desde um furo que deu na roupa, vamos fazer um bordadinho em cima deste furo, de um botão que acaba... vamos tingir, de mudar alguma coisa, mas que o pedido saia, saia e saia bonito. Então problemas existem assim, inúmeros problemas, de todas as ordens.” Entrevistado mostra abertura e aceita a ideia de mudança, especialmente para se adequar.

#### Entrevistado D

O entrevistado acompanha o negócio há mais de 20 anos. Acompanha, pois a priori o ex-cônjuge era o gestor. Após a separação, o filho passa a gerir o negócio. Recentemente, a cerca de 2 anos, o filho faleceu. Após a morte do filho, o entrevistado toma frente dos negócios. Muito aberto a mudança, pelo menos no discurso, contudo ainda dependente da família para tomada de decisões mais importantes.

#### Entrevistado E

O entrevistado trabalhou como funcionário contratado de um supermercado ( o maior da cidade) por mais de 25 anos. Há 5 anos resolveu gerir seu próprio negócio. Hoje, além de seus clientes, também atende, como terceirizado, o supermercado que trabalhou no passado. De perfil prático, contador de formação, enxerga seu negócio de maneira que seu crescimento deve ser limitado a sua qualidade de vida.

#### Entrevistado F

Entrevistado trabalha há quatorze anos com a micro empresa que consideramos na pesquisa. Tem formação superior no curso de Ciências Econômicas e se considera vencedor, pois vem conseguindo superar os problemas que aparecem na empresa que está em um mercado extremamente competitivo segundo o entrevistado. Por vezes já considerou que não iria conseguir superar os problemas quando finalmente consegue e sobrevive. Há mais de 14 anos vem se adequando às mudanças.

#### Entrevistado G

O entrevistado considera o diálogo como forma mais adequada para solução de seus problemas. Alega que não toma decisões sem ouvir seus colaboradores. Envolvido no meio acadêmico, palestrante nato. Tem formação superior no curso de Ciências Econômicas e sempre que pode profere palestras ora voltadas para temas motivacionais, ora de cunho espiritualista. Sempre com o intuito maior de incentivar as pessoas a crescerem, melhorarem quer seja profissional ou no âmbito pessoal.

#### Entrevistado H

Entrevistado trabalhou em duas outras empresas antes de resolver abrir a que está atualmente, que atua no mesmo ramo - agronegócios. O tempo total de trabalho nas empresas anteriores foi de 5 anos, além de sempre ter trabalhado com agronegócios, até resolverem “arriscar” e abrir a empresa que estão hoje. A maior parte do tempo trabalhou com o sócio, sendo um sócio responsável pela parte externa – vendas e o entrevistado pela parte interna – controle.

#### Entrevistado I

Entrevistado está a quase 30 anos envolvido com o ramo da micro empresa onde fizemos a entrevista. Acredita veementemente que o cliente tem uma “cultura” muito difícil de ser mudada e por isso o negócio sofre as consequências, como por exemplo a venda a crédito e o recorrente problema da inadimplência. Acha que uma pessoa que entenda especificamente de cada negócio pode ajudar, essa pessoa deve ter uma formação em Administração.

#### Entrevistado J

O empresário já cita em primeiro plano, que o maior problema é a cultura das “notinhas”, ou seja abertura indiscriminada de crédito e a conseqüente inadimplência mostrando que isso pode ser um ponto muito vulnerável para a estabilidade de um pequeno negócio. Essa postura do entrevistado mostra também seu profundo entrosamento com a cultura local e seu histórico prioritariamente de convívio com o comércio. Seu negócio existe há 18 anos e por volta de dois anos atrás começa um segmento novo, dentro de sua loja.



#### Entrevistado K

O entrevistado está muito preocupado com o funcionamento de seu negócio, com o treinamento de seus funcionários e apesar de não ter formação na área de Administração e sim Veterinária, tem uma excelente noção de gestão e da importância das pessoas no negócio. A empresa foi adquirida pelo entrevistado há 2 anos e já existia no mercado há 19 anos. Ao assumir, o entrevistado já preconizava muitas mudanças para que a nova direção ficasse bem caracterizada.

#### Entrevistado L

O entrevistado não tem experiência acadêmica mas tem noção da necessidade de controle de seu negócio. Há 5 anos evoluiu seu negócio de apenas açougue para um mini mercado, e por alguns momentos da entrevista mostra um certo arrependimento por ter mudado. Contudo, entende que o mercado impõe a necessidade de mudança e mostra descontentamento com relação aos altos custos requeridos para implantação das mudanças.

#### Entrevistado M

Foram entrevistados dois sócios proprietários da empresa que está no ramo de turismo. Os entrevistados entendem que há uma maior deficiência no setor de atendimento, ou seja mão de obra qualificada para atender aos seus clientes. Os proprietários possuem formação superior sendo um administrador e outro esteve envolvido com educação até se aposentar. A empresa existe há 16 anos.

#### Entrevistado N

O proprietário e gestor da pequena empresa entrevistada tem uma relação diferente no que diz respeito ao controle das funções interna da empresa – não utiliza computador. No entanto, ele elabora as “planilhas” manualmente e não abre mão disso. Se orgulha também de não precisar da prestação de serviços dos bancos, que não utiliza. Participou de um programa específico para seu negócio oferecido pelo SEBRAE e acredita ter tido um saldo muito positivo. O negócio existe a 17 anos e há quatro anos experimenta o resultado do programa citado.

#### Entrevistado O

A pequena empresa existe há 10 anos no ramo de prestação de serviço em informática e somente depois de 3 anos adotou programa específico para controle interno, o que é citado pelo entrevistado como “erro” já que eles prestam serviço na área. Aponta o controle de estoque como primeiro problema e depois a inadimplência na empresa. O empresário tem experiência no ramo desde que começou a trabalhar e não tem formação acadêmica. Tem consciência da importância do treinamento das pessoas que estão na empresa especialmente por ser um ramo que requer mudança constante pela própria característica do negócio.

#### Entrevistado P

A pequena empresa onde o entrevistado trabalha, com função de gestora administrativa, está no ramo da saúde. Formação em pedagogia, tinha trabalhado há 11 anos no faturamento de um hospital e começou nessa prestadora de serviços de saúde desde seu começo, que funciona como “operadora” , com maior autonomia desde 1998, ou seja há 11 anos. Agora está em formação no curso de Administração, e acompanha o crescimento da empresa, bem como as mudanças dentro dela desde então.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A importância das micros e pequenas empresas no atual contexto é de extrema importância, como já fora explorado anteriormente. Tais empresas na microrregião de Frutal, com seu número de empregos, segundo IBGE (2006), passa de sete mil e quatrocentos, como foi mostrado nas tabelas do anexo 1, justificando-se a importância da análise do entendimento por parte dos gestores acerca do que vem a ser mudança em seus negócios.

É proveitoso, antes de entrar nas categorias de análise levantadas pelo autor da pesquisa, apresentar um breve histórico da microrregião estudada e uma descrição dos fatos ocorridos nas micro e pequena empresas entrevistadas durante a pesquisa.

### **4.1 Características da microrregião**

Localizada em uma região basicamente com atividades voltadas para a agricultura e pecuária, a microrregião de Frutal/MG apresenta características peculiares. Uma destas peculiaridades é que praticamente todo o comércio está voltado para atender às necessidades dos trabalhadores envolvidos em atividade da agropecuária, ou seja, em Frutal, a prestação de serviços é dependente do agronegócio. Um exemplo dessa constatação ocorreu entre 2006 e 2007. Naquele ano, a Cooperativa de Produtores de Leite pediu concordata, e, em decorrência desse fato ocorreu um acréscimo no fechamento de micro e pequenas empresas neste período, bem como o aumento da inadimplência e número de cheques sem fundos que circularam na economia da região. As pessoas envolvidas em atividades agrícolas e pecuárias apresentam características próprias de quem está naquele contexto.

A microrregião de Frutal é uma das microrregiões do estado brasileiro de Minas Gerais pertencente à mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Sua população foi estimada, em 2007, pelo IBGE, em 172.124 habitantes e está dividida em doze municípios. Possui uma área total de 16.840 km<sup>2</sup>. As tabelas a seguir irão evidenciar quais são os municípios que compõem a microrregião de Frutal, bem

como a população, área e como os habitantes podem ser chamados, bem como quais os principais produtos comercializados em cada um dos municípios.

#### 4.1.1 MUNICÍPIOS

Tabela 5 : Os municípios que compõem a microregião de Frutal

	<b>Município</b>	<b>População (2007)</b>	<b>Área (km<sup>2</sup>)</b>	<b>Gentílico</b>
01	Campina Verde	18.680	3.663	campina-verdense
02	Carneirinho	8.859	2.061	carneirinhense
03	Comendador Gomes	3.087	1.043	comendadoreense
04	Fronteira	13.983	199	fronteireense
05	Frutal	51.766	2.430	frutalense
06	Itapagipe	14.019	1.795	itapagipense
07	Iturama	31.495	1.401	ituramense
08	Limeira do Oeste	6.492	1.318	limeireense
09	Pirajuba	3.694	332	pirajubense
10	Planura	10.289	318	planureense
11	São Francisco de Sales	5.167	1.129	são-francisco-salense
12	União de Minas	4.593	1.151	uniense
	<b>TOTAL</b>	<b>172.124</b>		

Fonte: IBGE

Podemos notar que a região se torna importante já que fazem parte de um contexto maior e mais significativo para uma região maior, que é o Triângulo Mineiro.

#### 4.1.2 Agropecuária

A microrregião de Frutal é impulsionada pelo agronegócio da cana-de-açúcar, que tende a expandir mais nos próximos anos. A tabela mostra como se dividem as culturas por cidade:

Tabela 6: Municípios da microrregião e suas atividades agro e pecuárias

<b>Município</b>	<b>Pecuária principal produto (2006)</b>	<b>Lavoura permanente principal produto (2006)</b>	<b>Lavoura temporária principal produto (2006)</b>
Campina Verde	bovinos	Laranja	milho
Carneirinho	bovinos	Banana	cana-de-açúcar
Comendador Gomes	bovinos	Laranja	cana-de-açúcar
Fronteira	bovinos	Laranja	cana-de-açúcar
Frutal	bovinos	Laranja	cana-de-açúcar
Itapagipe	bovinos	Laranja	cana-de-açúcar
Iturama	bovinos	coco-da-baía	cana-de-açúcar
Limeira do Oeste	bovinos	Banana	cana-de-açúcar
Pirajuba	galos, frangas, frangos, pintos	-	cana-de-açúcar
Planura	bovinos	Laranja	cana-de-açúcar
São Francisco de Sales	bovinos	Laranja	cana-de-açúcar
União de Minas	bovinos	-	cana-de-açúcar

Fonte: IBGE

## **4.2 O que é o negócio para os gestores das micro e pequenas empresas e suas características específicas**

Com a intenção de identificar o significado do negócio para o gestor da micro e pequena empresa, cruzamos as informações obtidas com as entrevistas realizadas pelo pesquisador que indicam tal significado e as informações que mostram, ou caracterizam, as micros e pequenas empresas. Como fora anteriormente exposto por trabalho realizado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, e Comércio Exterior (2007), as características próprias das micro e pequenas empresas são muitas e o que se espera é uma compreensão mais consistente das peculiaridades e fragilidades destas, por parte dos diversos atores envolvidos nos campos do desenvolvimento tecnológico e da inovação, possibilitando a construção de políticas, programas e ações mais condizentes com as reais necessidades dessas empresas.

Partindo-se dos problemas expostos pelos entrevistados, pode-se inferir que tais particularidades não só denotam a clareza com que as especificidades das micro e pequenas empresas estão manifestas, mas também o próprio sentido que os gestores destinam aos seus negócios. A seguir, serão descritos alguns pontos que demonstram algumas das características específicas das micro e pequenas empresas, bem como o sentido dado pelos gestores entrevistados.

Com relação à referência dos gestores à falta de mão-de-obra qualificada que culmina em atendimento precário, tratando-se principalmente das micros e pequenas empresas, podemos notar uma alta incidência, principalmente, para os gestores que entendem seus negócios como o único e principal meio de vida. Em suas falas, essa precariedade parece inadmissível:

Quando eu montei a padaria eu vim de uma firma quebrada. Minha. Arreventada. Fui a zero menos zero. Sobrou minha casa...eu tinha um comércio varejista de doce, igual o Fulano ( irmão mais novo). Toda a vida nós mexemos com isso. Todos nós ( são quatro irmãos que têm pequena e micro empresas ). Inclusive todos quebraram...Só o Fulano que...depois que todos quebraram o Fulano entrou e ...deu certo. Mas exatamente trabalhando nesse sistema que eu to trabalhando ...(ENTREVISTADO N).

...nós começamos a empresa, ela era bem pequenininha a gente punha a mão no teto quase que igual aqui né, era uma salinha pequenininha no estacionamento do Fulano... então quando começou lá, foi a minha irmã . Ela abriu a loja e não estava dando certo, eu morava em Barretos e tive que vir para Frutal, ai eu comprei a empresa dela acertamos as contas que ela tinha lá, mudamos aqui pro lado onde é a...que foi quando eu sai do banco também então eu já vim pra loja e... é trabalhei 14 anos lá (no Banco X) (ENTREVISTADO B).

É aí que tá o grande fator do nosso comércio hoje. Não existe comércio nenhum, não é só panificadora não...que tem atendimento que nem eu tenho. Eu sou, eu sou mais do que chato, sou muito chato mesmo. Sabe, é higiene, é atendimento, é bom dia, é boa tarde, até logo, obrigado...sabe, o freguês precisa disso. Tem lugar que cê chega aqui, que você entra e sai e ninguém te fala nada. Nem o dono. Que é pior. O dono nem olha que cê chegou e saiu. Eu vou te ser franco em te dizer mais uma coisa. Esse tempo que eu tenho de padaria, eu nunca... Entrou um sujeito, que entrou lá, entrou e saiu sem ser atendido... (ENTREVISTADO N).

Não tem. Não temos curso profissionalizante. Temos palestras, seminários, mas no sentido motivacional. Você vai assiste a uma palestra e fica 2, 3 dias motivados. Diferencia da sua profissionalização. Nós não temos ainda, não oferece isso pra nós. Primeiro porque às vezes a quantidade de pessoas que vai participar do treinamento, não atinge o número que compense você trazer um curso. E outra, o empresário ainda não tem a consciência de que o profissional tem que ser capacitado. Então isso dificulta para quem quer capacitar e o que não quer dificulta pra aquele que quer, porque pra aquele que quer acaba ficando muito caro. Então é uma dificuldade (ENTREVISTADO A).

Podemos notar que, além da noção de negócio como principal atividade na vida do gestor, como apontado nos dois primeiros depoimentos, ressalta-se uma característica citada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), que é a ausência de: recursos humanos qualificados para elaboração de propostas que atendam às exigências técnicas e legais dos instrumentos de apoio disponibilizados por instituições; monitoramento, avaliação e finalização (prestação de contas) de projetos; infra-estrutura básica para atendimento à demanda dos instrumentos de apoio (insumos, equipamentos, material de expediente, etc. Essa característica pode ser notada nos quatro depoimentos, quais sejam, os dois acima e os dois a seguir:

...as pessoas, por mais que você tente preparar igual nós fizemos lá no começo, é ...alugava o salão da ACIF ( Associação Comercial e Industrial de Frutal ) , contratava as pessoas particulares... entendeu e... pra só a nossa equipe fazer treinamento... teve funcionário que no meio do treinamento pediu demissão - quer dizer não era nem eu que estava dando treinamento, nós contratamos consultores pra isso, e a pessoa num, num...não aceita a mudança, de repente quer o que a maioria das pessoas quer é... ficar atrás de balcão nessa atividade... nossa com os braços cruzados, esperando o cliente e hoje não dá mais para fazer isso né ( ENTREVISTADO B).



Agora tem a faculdade e começa a qualificar o pessoal mais perto, então, né, agente já começa a sentir o reflexo do que está acontecendo. Porque antigamente, vamos dizer assim, era muito difícil pegar uma pessoa qualificada pra vir trabalhar aqui, agora com a faculdade estando aí, então já pra nós, já está começando a ter um reflexo pra nós aqui. Porque já começa a mudar aquele negócio de que pra estudar precisa ir pra fora, e essa idéia dificulta pra nós aqui, por nos localizarmos na zona rural, a parte de transporte, horário de trabalho dificulta um pouco sabe? (ENTREVISTADO M).

A partir dessas entrevistas acima citadas, podemos entender a relevância dada ao atendimento dos clientes nas micro e pequenas empresas pelos entrevistados, como também o significado que o negócio tem para os gestores que entendem seus negócios como parte importante de suas vidas, suas fontes principais de renda. Para os gestores, ter um negócio representa esforço, história de vida e atender bem ao cliente é fundamental para a sobrevivência da firma; no entanto, reconhecem a impossibilidade de fazê-lo como gostariam por falta de qualificação, e vêm esse fato com pesar.

#### **4.3 Fatores que limitam ou facilitam a mudança nas MPEs a partir dos traços da cultura organizacional**

Alguns traços da cultura brasileira foram detectados na medida em que as entrevistas foram sendo realizadas, já que os entrevistados mostram, em suas falas, diversos traços da cultura nacional e que são responsáveis pelas decisões, pelas atitudes dos gestores das MPEs, influenciando, por exemplo, a existência ou não de mudança nas organizações.

Os traços culturais brasileiros como o personalismo, o protecionismo, a aversão à incerteza, o formalismo, o jeitinho e a receptividade ao estrangeiro parecem ser marcantes, até mesmo como elementos da identidade nacional. Como tal, é de se esperar que essas características se manifestem nos diversos tipos de

organizações, inclusive, nas empresariais (OLIVEIRA e MACHADO-DA-SILVA,2001).

Nesta parte do trabalho, faz-se mais útil elencar traços que dificultam a implementação de mudanças nas micro e pequenas para que se faça presente a discussão no sentido de facilitar o processo de implementação das mudanças. Assim como, também, enaltecer os fatores que facilitariam as mudanças nas MPEs.

Sendo assim, um dos traços da cultura brasileira que foi citado por Oliveira e Machado-da-Silva (2001) e que pode ser notado nas entrevistas foi a aversão à incerteza, o que será mostrado, a seguir, nas falas dos gestores que participaram da pesquisa:

Foi. Nossa horrível (entrevistado estava se referindo a mudança em questão). Eu tinha menos serviço. Eu acho que se tivesse ficado quietinho, tava ótimo. Sei lá (insegurança). Hoje tá tudo bem, né. Só que naquela época...Sei lá, parece que eu trabalhava menos...Não, não gostei não.Foi importante. Nossa, foi um impacto “doido”...só que eu não...sei lá ( parece mostrar descontentamento).. Gostava mais assim (daquela época)...É porque hoje em dia, é...eu acho que as coisas estão mais difíceis, né...Era difícil. Mas não era tanto, igual quando você aumenta uma coisa. Você aumenta funcionário, você aumenta mercadoria, você aumenta responsabilidades, você aumenta...ganho, mas você tem mais despesas. Eu até hoje não vi lucro... (ENTREVISTADO L).

...as transformações de mercado que fez com que a gente mudasse, mas falar assim, vamos fazer isso e isso, a gente trabalha muito com o pé no chão, muito....., curtinho assim sabe sem grandes é.....a gente não arrisca tanto...não, não...a gente estando tranquilo, pé no chão. Consciente...para evitar problemas maiores, as vezes até de (pausa) quebrar, fechar a loja sabe...eu vou me adequando né. Ó, crescimento - a gente cobra muito, a gente sempre, a gente sempre cobra isso, mas é... uma coisa, é uma faca de dois gumes ou (pausa) ou você cresce as vezes, num mercado que nós estamos. Nós estamos num mercado grande e nós somos pequenos pra (pausa), pra estar num mercado desses com volume grande, com tudo o que a gente compra a mercadoria é cara, então assim a gente procura trabalhar mais, é melhor ter uma... trabalha (pausa) mais seguro, com menos crescimento do que as vezes tentar um crescimento e, e as vezes não dar conta, a concorrência é muito, nós temos problemas de concorrência, Frutal é uma área muito agressiva no setor agrícola, então a gente tenta, tenta...(ENTREVISTADO F).

Mudar...nós estamos pensando em fazer mudanças, mas, para eu mudar tenho que estar com o pé no chão, como eu falei pra você, não é o ano pra eu mexer. Para eu mudar alguma coisa, eu sempre penso: Pé no chão, estar firme no que estou pensando e querendo, não gosto de “viajar muito não.” Falar: (como se o entrevistado estivesse falando consigo mesmo) Vou fazer isso, por fazer, não, tem que estruturar, tem que estar planejado. Eu acho que a mudança maior que eu fiz na minha vida foi abrir aqui, foi um risco grande pra gente, porque não é fácil abrir uma empresa hoje, estocar e ir dando certo igual a nossa empresa ta dando, graças a Deus... Eu creio que uma mudança bem planejada é boa, por exemplo: Eu tenho interesse em mexer com veterinária, é uma mudança pra nós “grande”, que vai ter que mexer em várias coisas, então pra eu mexer, tenho que esperar passar essa crise, ver como as outras empresas estão reagindo nesse setor, como está o mercado, porque se a gente for mexer, a gente terá que gastar uma boa grana pra comprar produtos, ...(ENTREVISTADO H).

Podemos notar na fala do entrevistado L que o fato de pronunciar desejo em permanecer do mesmo jeito, “quietinho”, denota a aversão que o gestor tem em relação à incerteza que a mudança pode proporcionar. Assim como o entrevistado F, ao mencionar que não arrisca muito e o entrevistado H, quando repetidamente mostra sua atenção voltada para o fato de “não viajar” e a necessidade de planejamento, certificando assim o sentimento que afasta os gestores do risco.

Esse traço característico da cultura brasileira – a aversão à incerteza - de certa forma prejudica a predisposição que os gestores das micro e pequenas empresas têm em efetivar as mudanças que porventura se fazem necessárias, como pode ser constatado nas falas supracitadas.

Além da aversão à incerteza, não poderíamos deixar de notar uma característica que se tornou uma marca da gestão brasileira em diferentes segmentos da economia nacional: o jeitinho brasileiro. Cohen (2000) mostra - em estudo baseado em trabalhos desenvolvidos por antropólogos, sociólogos e psicanalistas, análise de professores e consultores, e na experiência de executivos de multinacionais no Brasil - alguns traços do estilo brasileiro de trabalhar e fazer negócio: flexibilidade e capacidade de adaptação – muito entendida como o famoso “jeitinho brasileiro” que, na verdade, nada mais é do que a busca de soluções não convencionais e exclusivas para resolver problemas específicos.

Esse “jeitinho”, enquanto formador de processos mentais para facilitar a flexibilização e capacidade de adaptação, é positivo, contudo desperta certa desconfiança nas regras universais, já que não segue padrão pré-estabelecido. As relações na cultura brasileira são dirigidas pela emoção e um revés dessa característica é o fato de a dificuldade de lidar com conflitos diretos ser também uma característica que pode dificultar a solução de problemas organizacionais.

A partir de algumas falas dos entrevistados, é possível assinalar a existência desse traço característico de nossa cultura:

Quer dizer, praticamente ela (ex-funcionária com problema de saúde) ficou três meses fora da empresa . Com isso o estoque que eu acompanhava diariamente, parou. Por que ela ficou aquele mês de férias normal. Dava esse atraso, mas eu tinha esse controle que eu fazia manualmente. Quando ela começou a atrasar... não ...mais quinze dias ( como se ele estivesse .respondendo a uma pergunta, do tipo - vamos esperar até quando?)...Aí a gente viu que não dava mais tempo...aí...ela veio com um problema que ela não podia mais continuar no computador. Então aí, nós tivemos que contratar a Fulana ( nova funcionária). A Fulana tá no lugar dela ( da primeira), está aprendendo o serviço, e...tá começando a colocar em ordem. Só que com isso, veio o final do ano. Faz...são três meses, nós estamos em Dezembro, e eu tive que fazer o acompanhamento, eu tenho esse acompanhamento todo. Fiz manual. Mas não é a mesma coisa, que seu tivesse um computador para me acompanhar a todas as respostas que eu preciso para tomar decisão que eu buscava no computador. Ali eu tinha uma resposta mais eficiente então eu não tive, então isso atrapalhou um pouco sim, atrapalho um pouco a programação mas agora a Fulana está colocando em ordem hoje ela veio é... ela está vindo só na parte da tarde, porque ela estuda de manhã então ela entrou de férias e ela esta vindo na parte da manhã também,a partir de hoje...(ENTREVISTADO B).

Eu tive esse tipo de problema, o funcionário vendia a peça, e não dava baixa, constava no estoque, eu ia procurar a peça e não tinha mais... eu vou tentando, porque toda mudança que nós fazemos é justamente para isso. Resolve um, já tem uns cinco ou seis problemas aparecendo... eu tenho as vezes muito *feedback* do meu cliente, as vezes ele me para em um barzinho batendo um papo, ou para alguém e me chama em um canto(ENTREVISTADO J).

Nós tivemos que mudar a forma, trabalhar de uma forma totalmente ( querendo dizer diferente)..., a gente trabalhava de uma forma, e tivemos que trabalhar de uma forma totalmente diferente...Eu achei que nós sobrevivemos. Eu achei que nós, nós...não saímos do rumo, eu assim...quando veio ( vieram ) os problemas nós ( entrevistado possui sócio ) pensamos: nós não vamos sobreviver. Entendeu, nós pensamos assim como, eu pensei nossa agora...mas graças a Deus nós sobrevivemos, a medida que os problemas estão vindo, nós vamos resolvendo... então assim vai...(ENTREVISTADO F).

É uma empresa pequena, vamos falar assim. Tá dentro do simples, né. E eu administro da seguinte forma: tudo...passa por mim. ( pausa, e olhar fixo )...é que eu não informatizei, não pretendo informatizar... tá errado, teria que informatizar,...é...eu acho assim...eu não iria me adaptar a informatizar. Eu não tenho "tic" pra isso. Não é minha área, não adianta, já tentei algumas vezes...mexer em casa...não é meu forte. Então hoje...Não, não... ( se fosse o caso de outro pessoa de confiança implantar um programa ) eu não iria ter condições de trabalhar, porque? Porque hoje eu trabalho lá. Não é informatizado e eu sei tudo que acontece na padaria. É engraçado isso. Ali é o seguinte... hoje eu tenho meu controle de estoque certinho . Faço ele todos os dias, tudo marcadinho, bonitinho. Tenho uma pessoa que faz isso. Né eu tenho...Só que eu acho muito mais fácil. Porque eu não dependo da máquina. O meu problema é depender daquela máquina ali, porque se ela der um "break" . Eu tô parado, não dou conta de fazer mais nada. Hoje o problema do computador, que eu acho no computador é isso. Você tem que ter...ou senão você tem que ter um computador , mais um parado para a hora que aquele der um problema você tem como continuar andando. É o que tem que ser feito. Eu já acho assim...eu prefiro...como meu negócio não depende tanto de computador, não depende tanto de informatizar... não é que não depende de computador (refletindo melhor), de informatizar, então o que eu faço: o estoque por exemplo, eu tenho esse controle, eu tenho tudo que eu tenho de comprar dia a dia e semanalmente, todos os dias, da semana e do mês. É ... minhas compras são todas ...já pré

determinadas. Na segunda-feira eu faço compra de um... de várias empresas, na terça é outra...e é assim...(ENTREVISTADO N).

Podemos notar o “jeitinho” na maneira que o entrevistado procedeu ao defrontar-se com o problema acima descrito - ficar sem o único funcionário que fazia o controle do estoque. O gestor da micro empresa – o entrevistado B - permaneceu mais de 3 meses sem o controle de seu estoque, elucidando que só pôde ter dado algum “jeito” para que pudesse continuar o controle que necessitava. O *feed-back* que o entrevistado J recebe dos amigos que o param no barzinho, a solução dada aos problemas à medida que eles aparecem para o entrevistado F e o controle de estoque de sua pequena empresa feito pelo entrevistado N, sem auxílio do computador, e sim através de suas anotações, mostram como os gestores trazem esse traço com eles.

Diferente da aversão ao risco ou à incerteza, é pertinente observar que o jeitinho pode até suscitar o processo de mudança, quando o “jeitinho” for o primeiro passo para resolução de um problema, e ainda notando que, se há problema, também há necessidade de se fazer diferente do que se está acostumado, necessidade de mudar.

Esses traços que aparecem nas falas dos entrevistados mostram que, como apontado por Prestes Motta (1997), a cultura local que ali foi construída influencia sobremaneira a cultura organizacional e, além disso, as estruturas organizacionais são filtradas pelo conjunto de crenças e valores que cada um tem, deixando claro que os traços histórico-culturais de um dado país ou região se manifestam nas suas organizações.

#### **4.4 Categorias e temas revelados na interpretação das entrevistas nas MPEs**

Após apreender os temas explicitados nas interpretações dos atores da pesquisa, podemos notar, através das entrevistas realizadas com os gestores das pequenas e micro empresas de Frutal, algumas diferentes interpretações acerca do entendimento do que vem a ser mudança para cada um deles, bem como da

necessidade de mudar. Faz-se necessário apurar quais foram as interpretações compartilhadas e diferentes de cada grupo de micros e pequenos gestores. Dentre as abordagens, análises e construções acerca de mudança, podemos citar o conceito ou a reconceptualização, proposta por Fischer (2002), do conceito de mudança como definido no paradigma da estabilidade para o conceito de transformação organizacional, o que não se reduz a preciosismo acadêmico. De fato, a transformação organizacional reflete o rearranjo do ambiente no qual as organizações estão inseridas. Os fenômenos recentes da ampliação do acesso à tecnologia da comunicação, do redesenho das relações econômicas no mundo globalizado e das mudanças comportamentais que eles desencadearam, vêm condicionando empresas e organizações de todos os tipos a reverem suas características genéticas.

Ainda, segundo Fischer (2002), o conceito de transformação, no lugar da concepção anterior de mudança organizacional, reflete também profunda alteração da visão de mundo e do conteúdo ideológico dos modelos de gestão. O paradigma da transformação pressupõe que o esforço de direcionamento de uma organização deve estar voltado para o aperfeiçoamento contínuo e não para a estabilidade de normas, padrões e regras previamente instaurados e perenemente tornados rotineiros, e que deve funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento permanente. O paradigma da transformação não centraliza, mas mobiliza as informações e o conhecimento; ele não limita, mas amplia a participação e o intercâmbio; ele não restringe a abrangência, mas coordena as ações específicas de mudança para assegurar sua integração.

A partir das falas dos gestores, pôde-se detectar algumas informações que posteriormente serão desdobradas em categorias:

- Gestores acreditam que a mudança é imprescindível;
- Gestores acreditam que a mudança é imprescindível para acompanhar o fluxo do mercado, ou concorrência;
- Gestores acreditam que a mudança é imprescindível, contudo ela causa transtorno;
- Gestores acreditam que a mudança é imprescindível, contudo deve se ter em mente um risco, e esse deve ser calculado;



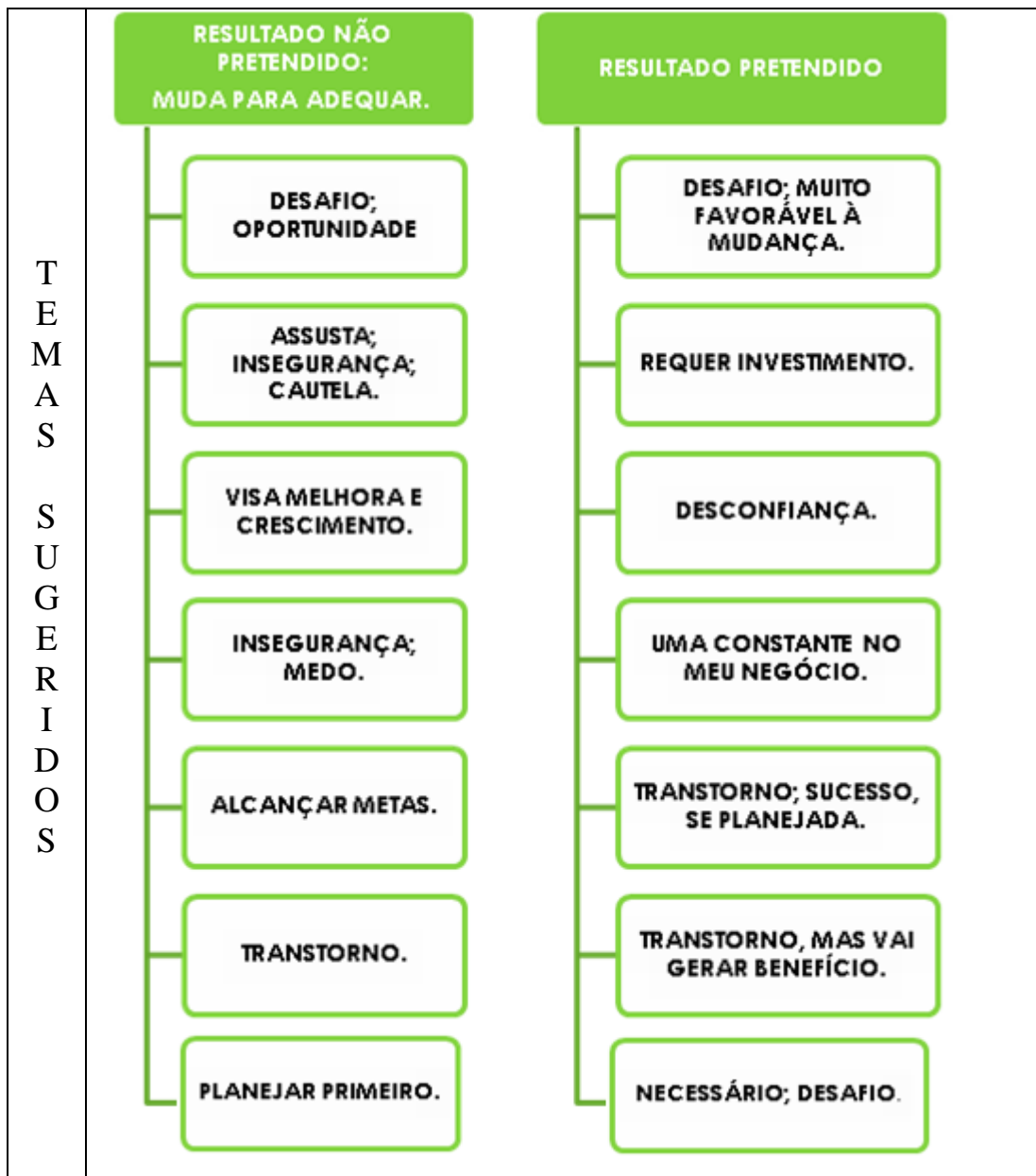
- Gestores acreditam que a mudança é imprescindível e ela leva ao sucesso;
- Gestores acreditam que a mudança é imprescindível, mas causa medo;
- Gestores acreditam que a mudança é um desafio, oportunidade;
- Gestores que entendem que as mudanças acontecem para atender à necessidade do cliente, portanto precisam se adequarem;
- Gestores que entendem que há necessidade de haver mudanças voluntárias;
- Gestores que entendem ter passado por algumas mudanças importantes, radicais;
- Gestores que entendem as mudanças como desafio e gostam, e outros nem tanto;
- Gestores acreditam que mudança é uma “coisa” para melhorar;
- Gestores que acreditam que mudança é muito bom, para os outros;
- Gestores que aceitam mudanças planejadas, apenas;
- Gestores com experiências positivas, ou negativas com relação aos órgãos de fomento para o desenvolvimento e mudança das MPEs. Ainda há alguns que nem tomaram conhecimento desses órgãos;
- Há que se mencionar que, do corpus de pesquisa anteriormente mencionado, houve aqueles gestores de MPEs que preferiram não participar da pesquisa.

Diante de tal diversidade , três categorias de análise que foram reveladas nas entrevistas serão apresentadas de forma a agrupar as informações a partir das falas dos gestores.

As categorias são i) a imprescindibilidade da mudança é incontestável; ii) a imprescindibilidade da mudança está relacionada a determinados motivos e recorrente conseqüências; iii) a dispensabilidade da mudança para gerir as MPEs.

Com o intuito de mostrar os resultados das entrevistas e facilitar as análises, foi elaborada a quadro 5 compreendendo dois grupos de gestores : aqueles que mudam para se adequarem devido a uma necessidade de seus clientes ou do mercado, e, por conseguinte, terão dificuldade de atingir resultados propostos por causa de uma variedade de forças que levam a resultados de mudanças não

planejados (PALMER ; DUNFORD, 2008); e o outro grupo de gestores, aquele para o qual a mudança foi deflagrada em função de uma mudança voluntária que sugere resultados pretendidos e, por isso, atingíveis . O quadro abaixo traz , além dos dois grupos de gestores, as categorias e os temas revelados como significados de mudança para os gestores das MPEs nas de acordo com as falas dos entrevistados:



Quadro 5: Significado de mudança: resultado pretendido e não pretendido

Fonte: dados da pesquisa

Interessante notar que, além desses temas, alguns gestores acreditam que as mudanças não acontecem, ou ainda prefeririam que não tivesse acontecido.

Os temas acima apresentados estão separados em duas categorias: resultado não pretendido ( o gestor muda algo na micro ou pequena empresa para se adequar à nova realidade) e resultado pretendido ( o gestor procura mudar, por entender ser importante para sua MPE). Além de os gestores terem se posicionados de acordo com as duas categorias acima citadas, eles também mencionaram os quatorze temas mostrados no quadro 5.

Ao cruzar as informações obtidas nesta pesquisa , percebe-se que há ainda uma análise que pode ser feita, levando-se em consideração as diferentes suposições sobre o que significa gerenciar a mudança, auxiliando no entendimento do que vem a ser mudança para os entrevistados, como fora proposto por Palmer e Dunford (2008). Os gestores que mudam para adequar, e por isso vão obter um resultado não pretendido por causa de uma variedade de forças que levam a resultados de mudanças não planejados, também apresentam seus entendimentos acerca de mudança, como exposto no lado esquerdo do quadro acima.

Importante notar que os autores supracitados sugerem uma separação dos significados de mudança e gerenciamento, e propõem seis diferentes imagens do gerenciamento da mudança organizacional: direcionadora, navegadora, zeladora, treinadora, interpretadora e fomentadora.

Dependendo se o gerenciamento for controlador ou formador, no caso de resultados não pretendidos com a mudança, os autores acima citam suposições de gerenciamento que se assemelham bastante às detectadas nesta pesquisa, já que houve a incidência das falas “mudar para adequar”, repetidas vezes. O que leva o pesquisador a entender que as imagens zeladora (para o gerenciamento controlador) e alimentadora (para o gerenciamento formador) se assemelham ao mencionado pela maioria dos gestores entrevistados.

Lembremos que na imagem zeladora o controle é exercido pelos gerentes, contudo a habilidade de controlar é severamente repreendida por uma grande variedade de forças internas e externas que propulsionam as mudanças relativamente independentes da intenção dos gerentes / gestores de mudança.

Na imagem alimentadora (*nutridora*), até mesmo pequenas mudanças podem ter grande impacto nas organizações e os gerentes alimentadores não são capazes de controlar os resultados gerados com essas mudanças. O que eles podem,

contudo, é nutrir suas organizações, facilitando as qualidades organizacionais que capacitam uma auto-organização positiva de acontecer. Nesse sentido pode-se comparar ao relacionamento dos pais com seus filhos, em que resultados futuros podem ser nutridos ou formados (dado formas), mas a habilidade de produzir resultados pretendidos é severamente limitada por causa do impacto das forças e influências que são mais abrangentes e, algumas vezes, caóticas.

Ainda, para auxiliar a interpretação do pesquisador no entendimento do que eles, os gestores das MPEs, compreendem acerca do significado de mudança, pode-se tirar proveito do que os autores Hannan, Pólos e Carrol (2002) propõem, ou seja, uma abordagem estrutural para especificar a importância da mudança organizacional. A abordagem conceitual, segundo os autores, define “importância” das mudanças em termos da arquitetura e cultura da organização, cada uma definida como um código de sistemas. Em geral, uma mudança é significativa à medida que dispara uma cascata de mudanças subseqüentes. Os referidos autores citam uma teoria que está concentrada nas mudanças arquiteturas e afirmam que tais mudanças deflagram períodos de reorganização. Entende-se por períodos de reorganização o tempo que se leva para resolver as violações do código arquitetural produzidos por uma dada mudança. Esses autores argumentam que o comprimento, a duração da reorganização, aumenta com a importância arquitetural e cultural dos elementos que estão sendo mudados e ainda que longos períodos de reorganização impõem altos custos de oportunidade.

Pode-se notar, em alguns discursos dos pesquisados, a noção do que vem a ser uma mudança significativa:

Sim, muda muito...( adotar nova atividade, que no caso é ter estoque de grande volume , próprio) porque tivemos que ter um maior capital para girar essa mercadoria, precisamos dos fornecedores pra nos dar um crédito maior pra comprar, ir atrás, trazer o cliente pra comprar, porque formando um estoque maior, você tem que ter pra quem vender, então nós fomos por aí, a idéia era abrir uma portinha mesmo pra mexer com venda direta (ENTREVISTADO H).

Só que é o seguinte, nós relutamos muito por mudanças, porque dá medo você trocar um certo por um duvidoso. Só que se aquele certo não está tão satisfatório a gente tem que mudar só que eu já estou relutando por esta mudança já tem 2 anos e vou te confessar que eu ainda estou com um pouquinho de medo de fazer esta mudança. Eu tenho medo do desconhecido, você largar alguma coisa que você já pode faturar ali tantos % por uma novidade. Só que até você chegar nisto, nesta certeza você faz uma pesquisa, você conversa com o teu cliente vê quem é que está no mercado, você vê o teu público alvo. Você também não vai assim, ah...vou começar isto e pronto do nada não, você tem que ter um estudo sobre isto, ver a tua capacidade, ver a tua produção neste segmento (ENTREVISTADO C).

então essa mudança que estou te falando, eu comecei a informatizar em 1995. Eu tinha 4 anos de empresa. Ninguém aqui em Frutal tinha informatizado. No meu ramo não, nem a GAMA (concessionária Volkswagen) havia informatizado.

...realmente foi ( uma mudança radical), só que eu sofri pra “caramba” na época. Na época não tinha ninguém que entendia, ninguém tinha isso pronto.

...na época era tudo ficha. Era uma fichinha em cada peça. Na hora de vender tinha que anotar o número da nota... “nossa”, eu ficava louco fazendo balanço, peças que você vendia uma ou duas por ano, você comprava dez, com o pensamento de “nossa eu não posso ficar sem essa peça”, você não sabia que vendia uma vez por ano. O estoque era um “monstro”, na realidade você não girava nada dele (ENTREVISTADO J).

Pelas falas acima, percebe-se que os entrevistados possuem a noção de mudança, como sugerido por Hannan, Pólos e Carrol (2002), e de sua importância. Em geral, uma mudança é significativa à medida que dispara uma cascata de mudanças subseqüentes, como já citado anteriormente. Esses autores citam uma teoria que está concentrada nas mudanças arquiteturais e afirmam que tais mudanças deflagram períodos de reorganização. Tal período é mencionado por vezes pelos entrevistados que, por perceberem que o ciclo será deflagrado, ficam reticentes, ou até mesmo resistentes à idéia de mudança.

Como pode ser observado na fala do entrevistado H, ele percebe claramente que a mudança, sobre a qual foi questionado, deflagraria uma necessidade de capital para girar a mercadoria e, que concomitantemente, precisariam dos fornecedores para dar-lhes crédito maior para comprar, e que, ainda, deveriam trazer o cliente para comprar, já que, com estoque maior, ele tem que ter para quem vender, evidenciando o real entendimento do entrevistado acerca do que caracteriza a mudança significativa ou em cascata.

O entrevistado C, cauteloso ou com aversão a risco, mostra que percebe o significado de mudança em cascatas, ao mencionar que, para que a efetiva mudança se proceda, deve passar por alguns processos, a começar pela pesquisa de mercado e, daí em diante, desencadear um conjunto de procedimentos que culmina na venda do produto ou serviço de sua empresa.

Por fim, o entrevistado J se refere à mudança significativa, como sendo a implantação do programa de controle do estoque, ou a informatização e, ainda menciona ter sofrido para conseguir estabelecer a tal mudança.

#### **4.4.1 Os Problemas apontados pelos gestores das MPEs, que suscitam mudança**

Devido à relevância que os problemas sugeridos pelos gestores das MPEs têm, já que, a partir dos mesmos se consegue uma aproximação a um dos objetivos deste trabalho, que é levantar e identificar o(s) significado(s) da mudança para os gestores da MPEs, faz-se útil elencar quais foram os problemas mais recorrentes no decorrer das entrevistas, e de acordo com a análise das informações colhidas com os entrevistados.

Nesse sentido, podemos citar problemas como falta de controle de estoque, falta de mão-de-obra qualificada, fornecimento precário de mercadorias, venda informal a crédito (notinha), inadimplência, falta de recursos pra efetivar qualquer mudança, bem como variações advindas dos problemas citados acima. Por exemplo, ao citar que há péssima comunicação e mau atendimento na empresa, inferimos que a mão de obra precisaria ser mais bem qualificada, como podemos notar abaixo, no exemplo de uma das entrevistadas:

Tem a questão da mão de obra, recursos humano, temos um problema sério que é a mão de obra em Frutal. Nós tentamos capacitar nosso profissional ,não é muito fácil ainda, mas a nossa cidade não atende. O que a cidade atende em termos de capacitação? Não tem. ( ENTREVISTADO A)

Outro problema insurgente é o crédito informal (notinha) e a recorrente inadimplência, que leva o gestor das MPEs a buscar novas formas de continuar a gerir seus negócios, preservando a necessidade de satisfação de seus clientes.

Não dá. Porque é o seguinte, eu tenho prejuízo assim em Manaus que eu estive lá pessoalmente para tentar receber. O cara, com dois seguranças na porta não me deixou nem entrar. Sabe, eu já fui até Manaus tentar resolver, já fui a Brasília e aí você fala assim: então eu vou pegar meu valor que eu tenho para receber de você em mercadorias, daí a pessoa te fala: se você pegar alguma coisa da minha loja eu chamo a polícia. Quer dizer você ainda passa por bandido. E aí vai a protesto mais nem por isto... a pessoa vai e abre a firma em no nome do filho, da mãe, do ciclano e continua a vida na boa. Eu nunca recebi nada daquilo que já foi protestado porque fala assim: nossa se o cara não te pagar vai a protesto aí ele não consegue abrir outra firma. Realmente, no nome dele ele pode ter dificuldades, mas ele abre em nome de outros e a vida, continua você dança da mesma forma (ENTREVISTADO C).

A inadimplência está sendo nosso maior problema. Cidade pequena, empresa de pequeno porte, costumes antigos das pessoas comprarem e fazerem notinhas. Eu acho que da nossa empresa o...está sendo o nosso maior problema é a inadimplência, o fiado. Era muito mais fiado e muito mais prazo, as pessoas têm essa cultura de comprar e pagar quando quiser... de falar: olha, daqui um tempo eu venho aqui e te pago, pode deixar que eu venha aqui e te pago; não precisa mandar cobrança não, que eu venho aqui quando der e te pago. Cultura antiga. Desde 1980 quando eu comecei a trabalhar no ramo de farmácia é assim. E a gente tem que tentar mudar isso (ENTREVISTADO I)

Esses problemas apareceram repetidas vezes nas micros e pequenas empresas visitadas. A partir da menção dos problemas, os gestores chegam, ou entendem a necessidade da mudança em seus micros e pequenos negócios, mostrando desde a origem da mudança, o que ele – o gestor – entende pelo tema, abordando o assunto naturalmente.

Os exemplos acima constatarem que esses problemas levaram os gestores entrevistados a mudarem de alguma forma. Deve-se lembrar que, como colocado por Silva e Vergara (2002), a mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente como mudança de estratégias, processos ou tecnologia, como tenta fazer crer parte significativa dos textos sobre gestão de mudanças. Ela significa, também, mudança de relações: do indivíduo com a organização; do indivíduo com os seus pares; da organização com a sociedade; do indivíduo com a sociedade; do indivíduo consigo mesmo.

Silva e Vergara (2002) também atestam que o ajustamento do indivíduo às situações de mudança requer a construção de novas identidades, de uma nova relação com o mundo que o cerca, construção que não é possível sem que o indivíduo possa ter espaço para compreender e manifestar seus sentimentos, sem poder elaborar os medos e angústias geradas pela mudança, sem passar necessariamente por um processo de subjetivação.

No caso do entrevistado I, por exemplo, parece haver o entendimento de que o comportamento de fazer “notinha” ( crédito informal ) faz parte de um costume antigo e precisa ser redirecionado para melhor atender à nova e real necessidade da empresa.



Ainda, com relação a tal informalidade constatada no processo de concessão informal de crédito que ocorre nas PME's, podemos salientar que esse traço é comum nessas organizações.

As micros e pequenas empresas apresentam características ímpares e que devem ser consideradas. Dalley e Hamilton(2000) fazem um trabalho que leva em consideração o relacionamento dos “conselheiros”, ou melhor, assessores para pequenas empresas e citam alguns elementos do contexto das micro e pequenas empresas que dificultam um relacionamento bem sucedido entre os proprietários dessas e aqueles. Em entrevista realizada pelos autores acima citados, ficou demonstrado que a “cultura” na qual os proprietários das pequenas empresas estão inseridas, é moldada pela motivação e pela independência, tomada de decisão intuitiva e um desejo pessoal de compatibilidade entre os membros da equipe da empresa. De maneira geral, é uma cultura muito pessoal e idiossincrática. A comunicação é informal, normalmente, oral e com foco em evitar conflito e manter a equipe coesa.

A seguir, serão apresentadas as três categorias de análise detectadas nas falas dos gestores que são: i) a imprescindibilidade da mudança é incontestável; ii) a imprescindibilidade da mudança está relacionada a determinados motivos e recorrente conseqüências; iii) a dispensabilidade da mudança para gerir as MPEs.

#### **4.4.2 Categoria 1- A imprescindibilidade da mudança;**

As entrevistas foram conduzidas de maneira que os gestores das MPEs chegassem ou se estimulassem a dizer o que para eles é mudança. E, dessa forma, foi observado que grande maioria entende que é necessário, é importante que se tenha a mudança.

Essas afirmações podem ser constatadas no discurso dos gestores:

É as coisas mudam...hoje é assim, hoje tudo muda muito rápido, e tá sempre mudando e a gente tem que acompanhar...senão a gente fica...aqui não muda muito porque tá mais ou menos bom. Não é que tem que tá mudando tanto. Mas quando é necessário...tem as mudanças. É porque a gente tenta tá sempre atualizando, mas tem hora que você precisa pegar mais firme, né, com relação a mudança...agora tem de mudar...não tem mais jeito. As vezes eu espero chegar no último ( momento ), mas nem sempre. Mas eu sou bem cautelosa, não sou de ficar apavorada. Eu acho que é uma forma mais fácil da gente tá conduzindo, conduzir a empresa, né...Eu acho muito necessário, eu acho que hoje...eu sinto que é sempre pra melhor né ...eu vejo mudança como ...melhor. Só pra melhorar, e hoje em dia muda tudo muito rápido, então a gente tem que acompanhar né ... é necessário essa mudança (ENTREVISTADO D).

Uma categoria em que pudemos observar a presença de uma quase unanimidade nas falas dos gestores, foi ao mencionar a necessidade de mudança. Os entrevistados partem de uma interpretação compartilhada de que é necessário mudar e é para melhorar, para se adequar às necessidades dos clientes. Parece ser essa, para alguns, a justificativa para mudança, e, se não houvesse essa necessidade de adequação, a mudança não mais seria necessária.

Mudança a gente muda para melhorar, no meu modo de pensar a gente muda para melhor para alcançar metas, alcançar os objetivos, acho que a principal coisa da mudança você tem que mudar para melhorar para a empresa, para todo mundo, para os clientes (ENTREVISTADO I).

Sempre vem a frase de Heráclito, simples né, a única coisa que vem pra mim: “ A única coisa permanente na vida do homem é a mudança”.Então essa frase de Heráclito, 500 anos antes de Cristo. Acho que é uma frase que me, me chama muita a atenção. Isso é legal. Perceba quanto mudou, o quanto o planeta mudou de lá pra cá, e o quanto nós ainda temos de mudança...nós todos, os seres humanos, somos resistentes a mudança, nós temos uma resistência a mudar. Exato. O conforto dá isso. Então a inquietude é importante. Para que a gente possa crescer, evoluir, aprender coisas novas, tudo mais... Quando você estaciona, ce estabiliza...fica como o “sapo cozido” , né. Então ce acha que ta tudo bem, a água ta quentinha, ta tudo gostoso, de repente você se da conta que ce ta no caldeirão. A água ta quentinha, de quentinha ela esquenta um pouco mais e depois ela ferve. Então, essa coisa de ficar estagnado, ficar parado, de não se mover pra frente, não querer buscar novas... novos horizontes, novas propostas...( ENTREVISTADO G).

A categoria que identifica a mudança como algo imprescindível por conta de acompanhar o mercado ou a concorrência entende que essa é maneira de permanecerem no mercado.

É, a gente vai mudando, conforme as coisas vão aparecendo, a gente vai mudando. Aparece uma coisa nova, uma mercadoria nova, porque o meu ramo é esse, né. Aparece uma mercadoria nova a gente procura lançar na frente (ENTREVISTADO L).

O cliente hoje mudou muito. Hoje a gente trabalha com um diferencial muito grande, maior do que há 4, 5 anos atrás, talvez até mais. Hoje o consumidor muda a todo instante, e a gente tem que acompanhar ele (ENTREVISTADO A).

Silva e Vergara (2002) nos mostram com seu estudo que o conceito de mudança assume ares de um fenômeno abstrato ao qual, dificilmente, pode-se atribuir um único significado. Em alguns discursos, por exemplo, esse conceito

parece ser associado quase a uma entidade onipotente, capaz de reconfigurar não apenas todo o universo das relações de trabalho, mas até mesmo o sentido de vida de cada um.

Ainda, no mesmo estudo de Silva e Vergara (2002), em outros discursos, no entanto, fala-se sobre a ocorrência de mudanças na organização com tal nível de naturalidade, que ela parece fazer parte da rotina normal das pessoas. Assim, na mesma organização ou até em relação ao mesmo indivíduo, alternam-se sentimentos positivos e negativos com relação ao que as pessoas classificam como sendo as mudanças organizacionais.

Durante o desenvolvimento desse trabalho, pôde-se perceber que, ao entender a necessidade da mudança, os gestores das MPEs também atribuem à mudança ares de fenômeno abstrato. No exemplo do entrevistado G, quando ele faz referência ao filósofo Heráclito, fica claro que seu entendimento de mudança extrapola aquela ocorrida em sua empresa. Ainda podemos entender, ao analisar a fala toda, que, como citado por Silva e Vegara (2002), o gestor entende a mudança como *desafiadora* – aquela que mobiliza, que estimula a busca pela autotransformação, que traz os desafios do contexto para a realidade do dia-a-dia, que instiga e mexe com os brios profissionais e com a imagem da própria organização diante do mundo.

O tema supracitado, mencionado pelas empresas, repousam na perspectiva da integração, pois esta envolve visões, interpretações compartilhadas de manifestações culturais, se não por todas, pela maioria das empresas participantes da pesquisa (MARTIN, 2002).

#### **4.4.3 Categoria 2 - A imprescindibilidade da mudança está relacionada a determinados motivos e recorrente conseqüências;**

Na categoria anterior, foi constatada a freqüência significativa para a necessidade de mudança, o entendimento acerca da necessidade de haver mudanças, ou seja, os entrevistados vêem significado para ações que modifiquem o cotidiano das suas empresas. Esta constatação contraria o que fora anteriormente afirmado, no início deste trabalho, na página 7, que a noção de mudança e inovação parece não exercer significado em tais empresas.

Contudo, quando se analisa o motivo da mudança ou as recorrentes consequências, podemos perceber a formação de grupos pré-definidos .

Na perspectiva da diferenciação, as interpretações sobre as manifestações culturais são claramente consistentes dentro das fronteiras de determinado grupo, mas pode não ter a mesma ocorrência em outros grupos (MARTIN,2002).

O quadro a seguir mostra os temas que emergiram aleatoriamente nas falas dos entrevistados nas discussões sobre o que é mudança, de cada micro e pequena empresa. Estão agrupados de forma que podemos, a *posteriori*, visualizar os grupos que apresentam discurso de conteúdo semelhante dos seus gestores:

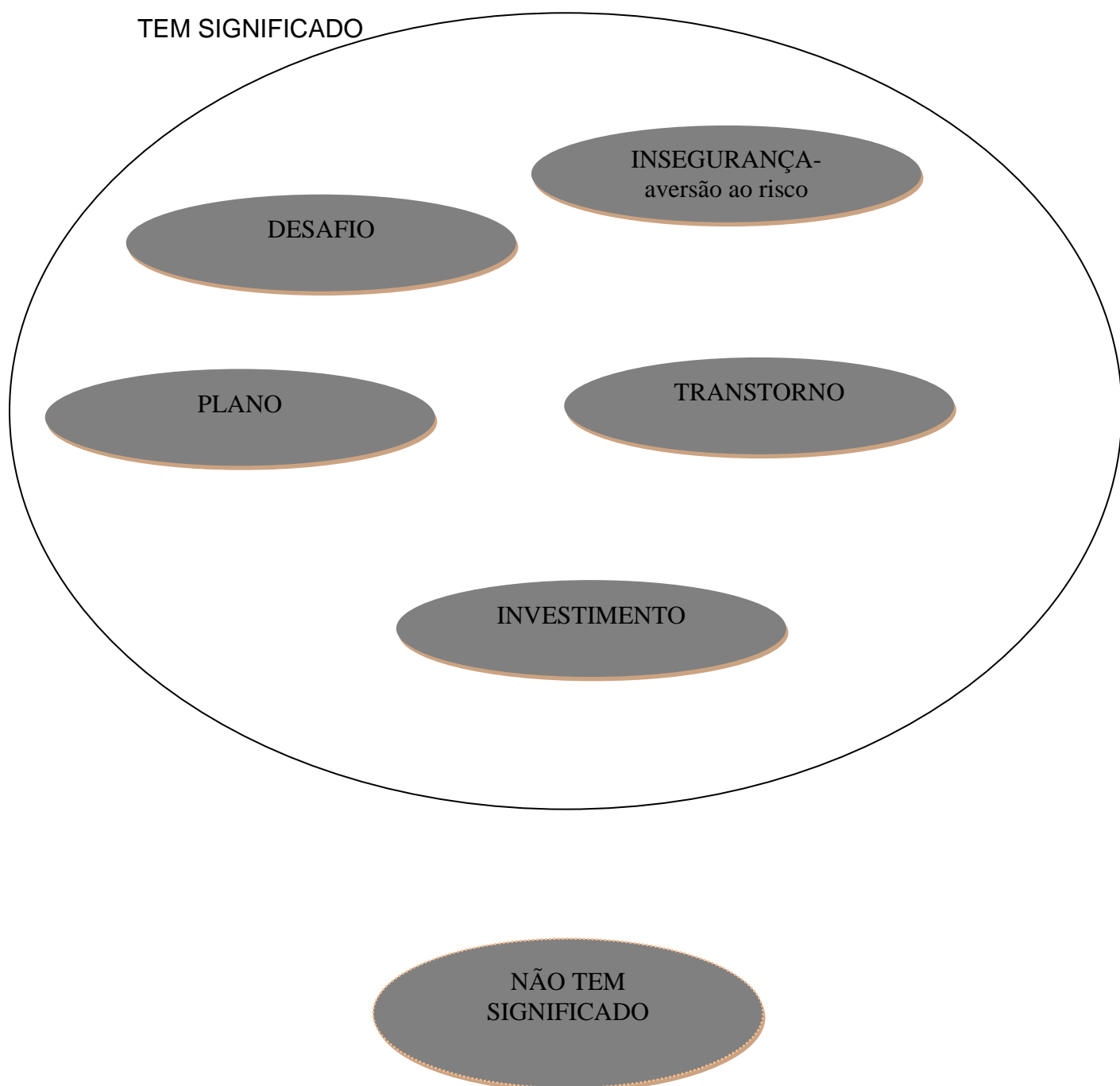
• DESAFIO; OPORTUNIDADE.	• DESAFIO; MUITO FAVORÁVEL À MUDANÇA.
• ASSUSTA; INSEGURANÇA; CAUTELA.	• REQUER INVESTIMENTO.
• VISA MELHORA E CRESCIMENTO.	• DESCONFIANÇA.
• INSEGURANÇA; MEDO.	• UMA CONSTANTE NO MEU NEGÓCIO.
• ALCANÇAR METAS.	• TRANSTORNO; SUCESSO, SE PLANEJADA.
• TRANSTORNO.	• TRANSTORNO, MAS VAI GERAR BENEFÍCIO.
• PLANEJAR PRIMEIRO.	• NECESSÁRIO; DESAFIO.

Quadro 6 : Todos os temas manifestados nas entrevistas

Fonte: dados da pesquisa

A seguir, podemos notar que alguns temas podem ser agrupados, já que denotam o mesmo ou entendimento aproximado por parte dos gestores das micro e pequenas empresas, com relação ao significado de mudança, mostrando a formação das subculturas ou subgrupos, ou ainda das ilhas de significados, como mostrado na figura abaixo:

Figura 2 – Subgrupos de entendimento acerca de mudança



Fonte: Dados da pesquisa

Podemos agrupar alguns dos temas acima constatados, como, por exemplo, a ocorrência da palavra “transtorno”, mostrando que há uma ocorrência em um grupo específico, dessa palavra ou desse significado.

É bom, é muito bom. Toda mudança , ela traz transtorno.Mas é bom. Sucesso. Toda mudança tem sucesso. Toda mudança, que você faz ela com convicção naquilo que você ta fazendo, é pra o sucesso. Porque uma mudança...se ela é mal feita, é lógico...então ce não vai nem mudar (ENTREVISTADO N).

Ah, sim. Toda mudança, como eu disse, inicialmente ela vai ter gerar um transtorno. Mas a médio e longo prazo, ela vai ser um benefício tremendo pra você, tá (ENTREVISTADO O).

Transtorno, muito transtorno. (Risos). Esse transtorno é acompanhado do sucesso que vai ter lá na frente. No começo você vai ter um transtorno louco, uma confusão na sua cabeça que você não sabe que você vai “aprontar” com aquilo...passei ( o transtorno), as pessoas já aceitam mais, mas tem horas que chegam clientes aí que não aceita esse tipo de coisa, aí eu tento explicar pra ele, isso é pra melhorar pra todo mundo...( ENTREVISTADO J).

Com relação ao significado visto como transtorno, podemos lembrar que Silva e Vergara (2002), ao caracterizarem mudança organizacional como fenômeno de múltiplas faces, encontraram atributos que a mudança recebe que corresponde ao transcrito acima como, por exemplo: perversa ou impiedosa – aquela que faz sofrer, que ameaça, que afasta os colegas queridos e que, na hora das demissões em grande escala, trata os indivíduos como objetos descartáveis; *progressista* – a que faz com que a organização avance e, com ela, os indivíduos, sobretudo, na medida em que se percebem os resultados positivos (ainda que modestos) que ocorrem como consequências das mudanças.

Podemos certificar nas entrevistas com os gestores que outra subcategoria se formou: o grupo de gestores que se mostrou inseguro e ou avesso ao risco acerca da mudança, como se pode verificar abaixo:

Só que é o seguinte: nós relutamos muito por mudanças, porque dá medo você trocar um certo por um duvidoso. Só que se aquele certo não está tão satisfatório a gente tem que mudar. Só que eu já estou relutando por esta mudança já tem 2 anos e vou te confessar que eu ainda estou com um pouquinho de medo de fazer esta mudança. Eu tenho medo do desconhecido... Você largar alguma coisa que você já pode faturar ali tantos % por uma novidade. Só que até você chegar nisto, nesta certeza você faz uma pesquisa, você conversa com o teu cliente vê quem é que está no mercado, você vê o teu público alvo. Você também não vai assim: ah, vou começar isto e pronto, do nada não. Você tem que ter um estudo sobre isto, ver a tua capacidade, ver a tua produção neste segmento: então já percebi que sou favorável, eu vou fazer, agora já está certo...É por causa de uma coisa ainda incerta...te dá certa insegurança então é aquilo que você falou você começa a digerir a idéia, e aí depois você percebe. Eu acho assim: que vale a pena tentar porque tem volta esse caminho, se não der certo, tem uma volta desde que você o faça com certa precaução, que você possa voltar. Vai devagar, eu acho assim...Porque você não dá um passo maior que as pernas... Então eu acho que precisa ter essa medida certa...eu tenho amigos que começaram grandes e quebraram com 3, 4 anos...Então você não pode arriscar tudo, você tem que arriscar, mas de um jeito se não der certo você tem como você voltar, você não se desestrutura, você não quebra, você não vai à falência (ENTREVISTADO C).

Eu não tive coragem de correr riscos. Mas eu sou favorável a essa pessoa que tem a coragem de correr riscos. Pois é, essa pessoa que fala isso (faça você, eu não) não quer correr riscos. Eu não tive coragem, vamos supor a empresa tem 5 anos, mas há 10 anos atrás



eu já queria...eu saí 5 anos atrasados da empresa. Não tive coragem de promover mudanças. Dentro de uma certa segurança, uma certa estabilidade você fica preso lá, né (ENTREVISTADO E).

Nós começamos a trabalhar com...de uma forma e hoje nós estamos trabalhando de uma forma totalmente diferente (pausa)... não, não foi, o mercado, as transformações de mercado que fez com que a gente mudasse, mas falar assim, vamos fazer isso e isso, a gente trabalha muito com o pé no chão, muito....., curtinho assim sabe sem grandes é.....a gente não arrisca tanto (ENTREVISTADO F).

Mudar, nós estamos pensando em fazer mudanças, mas, para eu mudar tenho que estar com o pé no chão, como eu falei pra você, não é o ano pra eu mexer. Para eu mudar alguma coisa, eu sempre penso: Pé no chão, estar firme no que estou pensando e querendo, não gosto de “viajar muito não” (ENTREVISTADO H).

Silva e Vergara (2002) também identificaram o entendimento que se assemelha ao desses gestores que são avessos ao risco. No estudo dos autores, foi detectado o seguinte significado para mudança : desestabilizadora – aquela que gera inseguranças, desconforto, que chega para *revolucionar* tudo, gerando o sentimento de que *nada, jamais, será como antes*.

O pesquisador denomina uma subcategoria de plano ou planejamento, caracterizando os gestores que sempre relacionam algum tipo de mudança à necessidade evidente de haver planejamento para que se possa iniciar a mudança.

Para evidenciar a subcategoria que o pesquisador denomina plano ou planejamento, podemos observar as falas descritas abaixo:

Falar: Vou fazer isso, por fazer, não, tem que estruturar, tem que estar planejado. Eu creio que uma mudança bem planejada é boa, por exemplo: Eu tenho interesse em mexer com veterinária, é uma mudança pra nós grande, que vai ter que mexer em várias coisas, então pra eu mexer, tenho que esperar passar essa crise, ver como as outras empresas estão reagindo nesse setor, como está o mercado, porque se a gente for mexer, a gente terá que gastar uma boa grana pra comprar produtos, vou ter que mudar o CNPJ da loja, o nome, ir atrás de clientes, então, uma mudança pra mim, tem que ser estruturada mesmo, senão eu não faço (ENTREVISTADO H).

Fico com o pé atrás. Hoje não permite mais errar, dependendo a mudança se você vai correr riscos, esta mudança é ruim. Toda mudança tem risco, a maior parte das mudanças é você correr risco. Acho que temos que arriscar, do que ficar parado no tempo, mas tem que ser com cautela...Mudança a gente muda para melhorar, no meu modo de pensar a gente muda para melhor para alcançar metas, alcançar os objetivos, acho que a principal coisa da mudança, você tem que mudar para melhorar para a empresa, para todo mundo, para os clientes. Você tem que satisfazer todo mundo (ENTREVISTADO I).

Bem elaborada (entrevistado se refere a mudança) . Porque nós tratamos com muita gente né? Com pensamentos diferentes, e a gente tenta planejar bem, pra quando for implantar, o sócio (cliente da empresa) veja mais claramente os benefícios, aí ele aceita com... Porque ele vai ver que vai ter mais lucro do que um simples prejuízo financeiro. Mais benefícios do que pagamentos. O pagamento se torna pequeno diante do benefício que ele vai ter (ENTREVISTADO M).

Com relação à subcategoria desafio, em que os gestores quiseram evidenciar o significado de mudança, fazendo alusão à ocorrência de alterações ou modificações como sendo instigante e desafiador, podemos observar a seguir:

Quando é necessário você tem que fazer, correr atrás, verificar, é desafio! Gosto, é positivo, alguns casos é estressante, mas se não houvesse seria monótono, enfadonho. As pessoas têm visão de uma empresa grande quando se fala de Empresa X ( nome da empresa), ninguém pensa em uma empresa pequena. Existe essa cultura , quando alguém requer um trabalho, e por ser um nome que existe em Belo Horizonte, São Paulo, tem a sua operacionalidade própria e que é autônoma. O que estamos vendo...o nosso desafio é muito grande; entre nós , pelas outras (outras empresas concorrentes que possuem o mesmo nome) da região, não podemos tratar o cliente diferente, seja Belo Horizonte ou Frutal. Antigamente aqui era seccional de Uberlândia (ENTREVISTADO P).

A mudança do consumidor é maior. Ele é meu alvo. Tenho que trabalhar pra ele. Tenho que trabalhar de forma que eu atinja o meu cliente e ele que ta mudando, entendeu, é ele que muda. É um desafio, você tem que ta a todo instante... Eu vejo pelo lado bom... Porque isso vai dar oportunidade. Porque às vezes a gente pensa que o grande vai conquistar espaço, né. Lógico, o grande tem a condição de conquistar espaço. Mas essa mudança de visão hoje das pessoas, dá condição pro pequeno, de estar entrando no mercado, não de forma igual, mas pelo menos de ser lembrado... Porque antes, só era lembrado o grande, quando você saia pra comprar... eu vou em tal loja, a que era tradicional, que era grande, você nem lembrava dos outros. Hoje já é diferente. Hoje o cliente busca, liga, vai em todas pra ver o que que ele vai ganhar, o que ele vai levar de vantagem... essa coisa que você ta todo dia procurando, do cliente, ( ele) dá condição da gente ta entrando no mercado pra competir (ENTREVISTADO A).

Mudança faz parte. Eu gosto do novo, né. Então eu não fico é...tranquilo, esperando o tempo, achando que ta tudo legal, que ta tudo bem.Mudança...mudança pra mim é...inovação, crescimento, desafio. Entendeu, principalmente desafio. Eu adoro (ENTREVISTADO B).

Lembrando Silva e Vegara (2002), podemos relacionar o significado atribuído pelos gestores das PMEs ao que os autores também detectaram como desafiadora – aquela que mobiliza, que estimula a busca pela autotransformação, que traz os desafios do contexto para a realidade do dia-a-dia, que instiga e mexe com os brios profissionais e com a imagem da própria organização diante do mundo.

Por último, foi observado um subgrupo que o pesquisador intitula de investimento, já que os gestores entendem que mudança quer dizer ou está relacionada a um ou vários investimentos necessários para que se concretize a mudança:

O que que representa mudar ? Ai, capital bom, bom mesmo, que a gente precisa, né. Precisa de investimento, de recurso. Você precisaria de ... uma nova maneira pra você... acho que eu aqui, eu teria de entrar com cartão ( de crédito ), com essas coisas todas pra evitar um pouco a inadimplência(ENTREVISTADO L)

Menos do que eu queria que acontecesse ( a mudança). Até porque, se você tem empresa pequena, mudança...muitas mudanças requerem investimento, e você não tem condições para, disponibilidade de caixa pra ta fazendo isso. Ta buscando implementar essas mudanças, todo o dinamismo que elas pedem. Que deveria ser, da forma como eu também queria que fosse. Porque eu sou muito inquieto, sou muito...a minha vontade é sempre ta querendo mudar...(ENTREVISTADO G).

A primeira vez que eu fui a Europa foi em 1998 eu fui para passear. Só que aí eu comecei para você ver eu deixei de ir ao Coliseu em Roma para comprar revista ( a gestora entendeu que isso a ajudaria em seu negócio). Todo mundo falou, mas você é louca está em Roma e não vai ao Coliseu? E eu não tive o menor pesar porque eu peguei umas bancas de revistas e comprei tanta revista de moda, que até hoje depois de 10 anos eu ainda uso as revistas, entendeu. Então assim foi um ótimo negócio na época. Eu comprei 500 dólares em revistas deixei de comprar um monte de coisas para comprar as revistas (ENTREVISTADO C).

#### **4.4.4 Categoria 3 - A dispensabilidade da mudança para gerir as MPEs.**

Apesar de parecer que não há essa possibilidade para os estudiosos do tema mudança, encontramos gestores que acreditam não haver necessidade de mudanças ou que preferiam que não mudasse muito, ou nada. Isso, por razões diferentes, como por exemplo, o fato de a micro empresa trabalhar com atualização da legislação que regula o próprio funcionamento interno da empresa, que aí sim, essa legislação muda sempre. Nesse caso não se pensa na mudança do *modus operandi* da firma.

Então a parte interna a gente divide por assunto, por departamento, né,...não tem problema nenhum...mudança interna na minha área não tem...a mudança lá...é a rotina mesmo, né...em termos organizacionais interno, né...não tem muita mudança, a mudança, ela já é definida na hora que entra, na parte fiscal...na parte contábil ( ENTREVISTADO E).

Foi...nossa horrível ( quando o açougue cresceu e se tornou um mini-mercado). Eu tinha menos serviço. Eu acho que se tivesse ficado quietinho, tava ótimo.Sei lá ( insegurança).Hoje tá tudo bem, né. Só que naquela época...Sei lá, parece que eu trabalhava menos.Não, não gostei não.Foi importante. Nossa, foi um impacto “doido” ...só que eu não...sei lá ( parece mostrar descontentamento).. Gostava mais assim ( daquela época). É porque hoje em dia, é...eu acho que as coisas estão mais difíceis, né... era (difícil)...como que eu vou te falar? Era difícil. Mas não era tanto, igual quando voce aumenta uma coisa. Voce aumenta funcionário, voce aumenta mercadoria, voce aumenta responsabilidades, voce aumenta...ganho, mas voce tem mais despesas. Eu até hoje não vi lucro.Tá..Faz cinco( anos- da mudança) agora. É faz 5 agora. Então, mais ou menos. Então naquela época..eu não sei se...naquela época as coisas eram mais fáceis um pouco. Não sei ( pausa, mostrando insegurança ). Eu queria estar ali, só mexendo com açougue, até hoje. Ficar quietinha ( enfatizado ). Quietinha. Sei que as coisas evoluem. Todo mundo tem que evoluir. Mas eu...(pausa). Eu tinha mais coisas, eu tinha mais, tinha um pouco mais de tempo...tempo até que não por que era do mesmo jeito, horário puxado do mesmo jeito, só que eu acho que...a preocupação era menos, né...( ENTREVISTADO L).

As falas acima nos mostram que os gestores estão mais inclinados a gerirem seus negócios sem a preocupação com o que a mudança vem a ser e suas conseqüências. Visão não compartilhada pelo entendimento predominante expresso pela maioria dos entrevistados. O consenso e consistência em relação à necessidade da mudança são circunstanciais e não duradouras, MARTIN (2002), caracterizando a perspectiva da fragmentação.

## Considerações finais

Promover mudanças é algo tão necessário quanto complexo, como também é carente de constantes discussões para que possamos entender e acompanhar a construção delas, principalmente, aquelas mudanças que acontecem com as pessoas envolvidas nas organizações. Revisão de estratégias, de processos, de estruturas e ainda de sistemas de informação, entre outras coisas, não surtem o efeito necessário e desejado para concretização das mudanças nas empresas, se as pessoas envolvidas não reconhecem o seu significado.

Pode ser pela concorrência, pela necessidade de crescimento da empresa por parte de seus acionistas. O fato é que as mudanças acontecem e, a partir delas, surgem descobertas, emergem afinidades, incertezas, ansiedades. Podemos fazer uma análise mais profunda acerca de mudança organizacional que, por vezes, ainda não está acontecendo em micros e pequenas empresas, como a sugerida por Fischer (2002) . Para ela, o conceito de transformação, no lugar da concepção anterior de mudança organizacional, reflete também profunda alteração da visão de mundo e do conteúdo ideológico dos modelos de gestão. O paradigma da transformação pressupõe que o esforço de direcionamento de uma organização deve estar voltado para o aperfeiçoamento contínuo e não para a estabilidade de normas, padrões e regras previamente instaurados e perenemente tornados rotineiros, e que deve funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento permanente.

Para Fischer (2002), modelar o processo de mudança significa levar em consideração três pressupostos. O primeiro é que a transformação organizacional é um dos processos organizacionais inerentes à dinâmica de funcionamento e às estratégias de ação definidas pela organização. Ela funciona como processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização e, com o qual se buscam aperfeiçoar sistemas, processos, políticas e práticas que constituem sua gestão, e de desenvolvimento de competências - pessoais e organizacionais - que constituem seu mais valioso patrimônio. O pressuposto seguinte estabelece a conexão entre estratégia e transformação. O diagnóstico de “porque mudar e “o que mudar” depende da clara compreensão de como interagem dois pólos de qualquer organização: de um lado, o direcionamento estratégico, constituído pelo intento estratégico e pelos focos que direcionam as estratégias propriamente ditas; de outro,

o conjunto de elementos que integram o conteúdo de sua gestão e cuja composição determina seu nível de excelência. O terceiro e último pressuposto é o de que a transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e por meio do envolvimento e do comprometimento delas. Portanto, a cultura da organização deve fundamentar-se na valorização do ser humano, do seu trabalho, da inteligência que aplica no trabalho e na geração de conhecimento organizacional advinda da inter-relação pessoa/saber/organização.

Por intermédio do estudo das culturas nas organizações, fazem-se mais compreensíveis as complexidades das realidades, construídas pelas pessoas que nela, na organização, convivem e também da realidade que é própria de cada pessoa.

No presente trabalho, tivemos a oportunidade de verificar, como sugerido nos objetivos específicos, que, para alguns gestores, o negócio significa o único e principal meio de vida, o que fica notório quando características das micro e pequenas empresas são mencionadas por eles. Características como falta de pessoal treinado, por exemplo, mostram o grau de importância que os empresários dão para suas empresas.

Podemos notar que o objetivo de mostrar os fatores que limitam ou facilitam a mudança nas MPEs, a partir dos traços da cultura organizacional, foi atingido, por exemplo, quando é observado que a aversão à incerteza aparece nas falas de alguns empresários, bem como o “jeitinho” brasileiro. Nos exemplos, fica claro que a presença desses traços ora limita ora facilita, dependendo dos momentos e circunstâncias que tais traços aparecem no cotidiano dos gestores. A falta de capacitação dos funcionários das empresas, bem como a necessidade por parte dos clientes de crédito informal denotam fatores que limitam, dificultam a mudança.

Ao propor o entendimento do que os gestores de MPEs em Frutal reconhecem por mudança, o pesquisador se envolveu com as micros e pequenas empresas, e, através das análises anteriormente expostas, buscou desvendar a realidade e complexidade que o significado da mudança pode ter para cada gestor entrevistado. Alguns temas foram revelados na interpretação das entrevistas nas micro e pequenas empresas.

Conforme Martin (2002), a cultura consiste nos padrões de significados que conectam as manifestações culturais em conjunto, às vezes, na harmonia, às



vezes, em conflitos entre grupos, e, às vezes, entrelaçados em teias de ambigüidades, paradoxos e contradições.

O conjunto de significados interpretados pelas pessoas que convivem entre si carrega elementos de integração, diferenciação e fragmentação, conforme explicitados pela autora supracitada.

Vários podem ser os motivos pelos quais a mudança parece ser entendida, contudo não deflagrada. Mas constatamos que tal fato é verdadeiro. No trabalho, as mudanças percebidas foram reveladas e divididas em três categorias: a imprescindibilidade da mudança é incontestável; a imprescindibilidade da mudança está relacionada a determinados motivos e recorrentes conseqüências; e, por último, a dispensabilidade da mudança para gerir as MPEs. Além de categorizá-los, os significados de mudança foram agrupados em aspectos que os integram, que os diferenciam ( e os subgrupos foram mostrados) e que os fragmentam.

Ao analisar os três grupos em conformidade com o último objetivo específico deste trabalho - organizar o significado da mudança em aspectos que os integram, diferenciam e fragmentam na concepção dos gestores – buscou-se reconhecer as interpretações compartilhadas, diferentes e fragmentadas entre os grupos sob as perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação.

A categorização das falas dos gestores possibilitou identificar no discurso destes as três perspectivas de cultura apresentadas por Martin (2002). Assim, ao analisar as respostas dos gestores como um todo, foi possível identificar que o conceito que mais se manifestou foi o de que a mudança é importante para o gestor. Dessa forma, a integração é determinada pelo predomínio dessa característica, demonstrando um consenso entre grande parte dos entrevistados, apesar de não haver unanimidade.

Entretanto, apesar de existir o consenso de que mudança é imprescindível, há divergências de opiniões ao explicar o motivo e as conseqüências dessa imprescindibilidade. Daí torna-se evidente a diferenciação entre as subculturas, que, nesse caso, são as cinco categorias a seguir: desafio, plano, insegurança, transtorno e investimento.

Já a fragmentação é evidenciada no discurso dos gestores que têm uma visão em que transparece a ambigüidade por não compartilharem da visão predominante expressa pela maioria dos entrevistados, nesse caso, da dispensabilidade da mudança.

Os resultados apontam uma divisão dos gestores das micro e pequenas empresas visitadas, observando que alguns entrevistados entendem a mudança como o grande “divisor de águas”, mostrando que, a partir dela, a história da MPE seria diferente. A maioria das empresas entrevistadas acaba por entender e deixa transparecer, ao final da entrevista, que o significado de mudança é positivo. Contudo, o entendimento da mudança como transformação parece ter sido menos frequente. Como foi citado anteriormente por Fischer (2002), o conceito de transformação, no lugar da concepção anterior de mudança organizacional, reflete também profunda alteração da visão de mundo e do conteúdo ideológico dos modelos de gestão. O paradigma da transformação pressupõe que o esforço de direcionamento de uma organização deve estar voltado para o aperfeiçoamento contínuo e não para a estabilidade de normas, padrões e regras previamente instaurados e perenemente tornados rotineiros, e que deve funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento permanente.

Esse entendimento parece ser um pressuposto para se entender o verdadeiro significado de mudança.

A mudança é, ainda, um campo vasto a ser explorado por instituição de educação aos empresários, já que fica muito claro o entendimento da necessidade de mudar, acompanhado do medo, da insegurança de mudar, por desconhecimento de como mudar. Algo tem sido feito por órgãos do governo, contudo é necessário haver um melhor entendimento de quem é o cliente, o público-alvo, reconhecer as especificidades e a incapacidade que o gestor da micro e pequena empresa tem para pensar a mudança dentro do paradigma da transformação. Para que os gestores nas MPEs sejam atingidos por essas Instituições voltadas à Educação e Apoio Corporativo, essas precisam falar a linguagem e entender a realidade significativa desses empreendedores.

Nesse sentido, o presente trabalho pode auxiliar porque apresenta os diferentes significados que mudança assume para um grupo de gestores de micro e pequenas empresas, além de ressaltar também o que o negócio representa para eles e como eles incorporam traços da cultura regional / nacional.

Para pesquisas futuras, é recomendável ampliar o corpus de pesquisa em Frutal, bem como segmentá-lo por atividade e replicá-lo em cidades do mesmo porte.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. P. Ampliando o modelo de dinâmica da cultura (MDC) – um novo modo de pensar a organização. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 29º, Brasília. Anais Enanpad 2005*, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2005, 1CD.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M., Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64 -77, abr. / mai. / jun. 2003.

ALVESSON, M. Organization theory and technocratic consciousness – Rationality, Ideology and Quality work. New York, Walter de Gruyter, 1987.

ALVESSON, M. Understanding Organizational Culture. London: Sage, 2002.

AMORIM, L. M.; GUIMARÃES, V. N. Relações de gênero e economia solidária: um estudo da maricultura catarinense. . *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 29º, Brasília. Anais Enanpad 2005*, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2005, 1CD.

ANDREWS, J. CAMERON, H., HARRIS, M. **All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice**. Journal of Organizational Change Management, Vol.21,n.3,2008.

BERALDI, L.C.; ESCRIVÃO FILHO, E.; RODRIGUES, D.M. Avaliação da adequação do uso de tecnologia de informação na pequena empresa. **Anais do VII SIMPEP-Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru (SP):** Departamento de Engenharia de Produção / UNESP. Novembro / 2000.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria do Desenvolvimento da Produção. Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas. **Desenvolvimento Tecnológico e Inovação nas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Fatores de Influência. Novembro, 2007. 24p.

BRUNSTEIN, J.; COELHO JR., P. J. Gênero e diversidade: “o jeitinho” da construção social da carreira da mulher executiva atuante em universo profissional de predomínio masculino. *In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 4º, Porto Alegre. Anais Eneo 2006*, 1 CD.

CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. 2002. **Revista de Administração da Ufla**, Lavras, v. 4, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em <[http://www.dae.ufla.br/revista/revistas/2002/2002\\_1/revista\\_v4\\_n1\\_%20jan-jun\\_2002\\_4.pdf](http://www.dae.ufla.br/revista/revistas/2002/2002_1/revista_v4_n1_%20jan-jun_2002_4.pdf)> Acessado em 06 jun. 2006.

CASTRO, D. J.; LEITE-DA-SILVA, A. R. ; PIMENTEL, T. D. As significações culturais no contexto organizacional: em estudo uma organização do setor de tecnologia de informação. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 29º, Brasília. Anais Enanpad 2005*, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação,2005, 1CD.

CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 23º, Foz do Iguaçu. Anais Enanpad 1999*, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 1999, 1CD.

CAVEDON, N. R. Pode chegar freguês: a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 27º, Salvador. Anais Enanpad 2002*, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação,2002, 1CD.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 24º, Florianópolis. Anais Enanpad 2000*, 1CD.

CERVO, A. L.,BERVIAN, P.A.**Metodologia Científica**. 5ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002

COHEN, D.Gestão à brasileira. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 19/abr., 2000.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. P. Assédio moral no ambiente de trabalho: uma possibilidade de releitura das relações de poder. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 29º, Brasília. Anais Enanpad 2005*, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação,2005, 1CD.

CORREIA, A. C.; MOURA, K. R. L. de. A apreensão da cultura e o não compartilhamento dos valores cooperativistas em uma cooperativa sediada em Natal / RG. São Paulo. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 8, n. 4, out /dez 2001.

COSTA, A. L.A organização cordial-ensaio de cultura organizacional do grêmio gaviões da fiel. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 40-54, nov. / dez., 1995.

CRAIDE, A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL, C. S. Culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro. *In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 4º* , Porto Alegre. **Anais Eneo 2006**, 1 CD.

CRUBELLATE, J. M.; VIEIRA, F.G. D. , ; SILVA, I. G. S.; SILVA, R. W. Silêncio e omissão: aspectos da cultura brasileira nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1 - 11, jan. / jun. 2002.

DALLEY,J; HAMILTON,B.Knowledge,context and learning in the small business **International Small Business Journal**, Vol. 18, No. 3, 51-59 2000.

DOMENICO, S. M. R.; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. *In: Encontro Nacional da*

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30º, Salvador. **Anais ENANPAD 2006**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2006, 1CD.

FERREIRA, P. A.; OLIVEIRA, V. A. R.; ALENCAR, E.; BOTELHO, D. de O. Simbolismo Organizacional e o sentido da morte do fundador: um estudo de caso. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30º, Salvador. **Anais ENANPAD 2006**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2006, 1CD.

FISHER, R.M., Mudança e transformação Organizacional. In: **As pessoas na organização**. Pg 147 – 164. São Paulo : Editora Gente, 2002

FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização – In: Fleury, M.T.L. & Fischer, R.M. (coord) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas** , v. 40, n.. 2, p. 6-15, abr. / jun, 2000.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set.1991.

FREITAS, M. E. de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas** , v. 41, n. 2, p. 8-19, abr / jun, 2001.

FREITAS, M. E. Identidades e interculturalidade: o expatriado profissional é sempre um estrangeiro. In: Colóquio Internacional de Poder Local, 10º, Salvador. **Anais...** Salvador: CIAGS/UFBA, 2006, 1CD.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa** e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995

GOMES, A. F.O outro no trabalho: mulher e gestão. São Paulo. **Revista de gestão USP**.v.12, n. 4, p. 1-9, jul / set., 2005.

HANNAN, Michael T., L. PÓLOS, e CARROLL G. L. **Structural Inertia and Organizational Change Revisited I: Architecture, Culture, and Cascading Change**. Research paper 1732, Graduate School of Business, Stanford University, 2002

HARGIE, C;TOURISH, D. Corporate communication in the management of innovation and change. **Corporate Communications**; 1996; 1, 2; ABI/INFORM Global. Pg 3

HERSCOVITCH,L;MEYER.J.P. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. **Journal of Applied Psychology**, 2002. Vol 87, nº 3, 474 487

JAIME JR., P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 4, p. 72-83, out./nov./dez. 2002.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LAKATOS, E. M., MARCONI. M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed.São Paulo: Atlas , 2001. 288p.

LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A. Mudança organizacional e desempenho financeiro: o papel da concordância cultural. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28º, Curitiba. **Anais ENANPAD 2004**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2004, 1CD.

LEONE, N.M.C.P.G. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas : a procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.2, p.53-59, abr./jun..

LEONE, N.M.C.P.G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Adminsitração**, v.34, n.2, p. 91-94, abr / jun., 1999.

MAGESTE, G de S.; MENDES, E. L.; CAPPELLE, M. C. A. Mulher, trabalho e cinema: representações do trabalho feminino no cinema brasileiro. *In*: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 4º, Porto Alegre. **Anais Eneo 2006**, 1 CD. Management Vol. 21 No. 3, 2008 pp. 300-314

MARTIN, J. **Organizational culture**: mapping the terrain. Thousand Oaks : Sage, 2002. 401 p.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. São Paulo **.Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 2, p. 88-94, abr /jun. 2002.

MENDONÇA, J. R. C. de. Interacionismo simbólico: uma sugestão metodológica para a pesquisa em administração. **REAd**. ed. 26, v. 8, n. 2, mar. / abr. 2002.

MONTEIRO,C.D.;VENTURA E.C.;CRUZ,P.N. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. São Paulo. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1, n 8, 1 trim 1999

MORIN, E. **O Método 2** – A vida da vida. Editora Sulina – Meridional, 2001 (1980)

MOTTA, F. C. P. ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. Valorização do estrangeirismo como segregação nas organizações. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas** , Ed. Especial, p. 59-79, 2001.

MOTTA, F. C. P., ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 6-12, jan / mar, 1999.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 8, n. 22, p 27 – 48, 2001.

OLIVEIRA, F. M. de. Subjugação no ambiente de trabalho: uma análise sobre o fenômeno do assédio moral em uma organização militar. *In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, 4º, Porto Alegre. **Anais Eneo 2006**, 1 CD.

PAIVA, W. P. de; SAMPAIO, J. dos R. Cultura organizacional no setor de higiene e beleza: um estudo de caso. **REAd**. Ed. 35, Vol. 9, n. 5, set / out. 2003.

PALMER I.; DUNFORD. Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions. **British Journal of Management**, Vol. 19, S20–S32 2008

PARISH, J.T.; CADWALLADER, S.; BUSCH, P. Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. **Journal of Organizational Change Management** Vol. 21 No. 1, 2008 pp. 32-52

PASSOS, L. C. Família, cachaça e máquina sem lubrificação: a heterogeneidade cultura releada em uma Secretaria de Estado de Saúde. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 29º, Brasília. **Anais Enanpad 2005**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2005, 1CD.

PETTIGREW A.M.; WOODMAN, R.W.; Cameron, K.S. Studying organizational change and development: Challenges for future research. **Academy of Management Journal**; Aug 2001; 44, 4; ABI/INFORM Global pg 697

PINHO, F. F. de; BERGAMASCHI, L. S.; MELO, J. de S. C. Relações de gênero: uma categoria introduzida ao modelo tridimensional de desenvolvimento de empresa familiar. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 30º, Salvador. **Anais Enanpad 2006**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2005, 1CD.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **RAC**, v. 9, n. 1, p. 35-52, jan. / mar. 2005.

PRESTES MOTTA, F. Cultura e organizações no Brasil. *In: Prestes Motta, F. e Caldas, M. Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo : Atlas, 1997.

RESZECKI, M. C. Diversidade cultural: analisando a ocupação de mulheres em cargos de média e alta administração. São Paulo. **Caderno de pesquisa em administração**, v. 8, n. 2, abr / jun, 2001.

REVILLION, A. S. P. Cultura nacional e cultura organizacional no contexto do marketing. **REAd**. Ed. 34, v. 9, n. 4, jul. / ago. 2003.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade. Desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **RAC**, v.1, n.2, p. 45-72, mai. /ago. 1997.

ROSA, A. R.; TURETA, C.; BRITO, M. J. de. Cultura nacional e cultura brasileira revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 4º, Porto Alegre. **Anais Eneo 2006**, 1 CD.

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. A psicanálise e cultura organizacional na obra de Fernando Prestes Motta. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 4º, Porto Alegre. **Anais Eneo 2006**, 1 CD.

SÁ, M. A. D.; MENDES, N. M. D.; BISPO, A. C. K. de A.; TELMO, F. de A.; LACERDA, S. C. G.; ALVES, C. A. O espelho não tem duas faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30º, Salvador. **Anais ENANPAD 2006**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2006, 1CD.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership** . 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1986

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O Desempenho das MPEs da Construção Civil Paulista**. 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . **Fatores Condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil** – relatório de pesquisa. Brasília :Sebrae, 2004.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . **Estatísticas sobre as micro e pequenas**, 2004

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas *Estudos e Pesquisas: Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa*, 2005.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**, 2008; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. -- Brasília, DF : DIEESE, 2008.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 1, p. 64-79, mai. /jun. 1995.

SILVA, A.M.;PINHEIRO, M.S.F.;FRANÇA, M.N. **Guia de Normatização de Trabalhos Técnico-Científico**: projetos de pesquisa, trabalhos acadêmicos, dissertações e teses. 5. ed. Uberlândia: EDUFU, 2008.

SILVA, J.R.G.;VERGARA, S.V. A Mudança Organizacional Pela Ótica dos Indivíduos: Resistência ou uma Questão de Sentimentos, Significado e Constituição do Sujeito? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife.



**Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

SILVA, J.R.G.;VERGARA, S.V.;O significado da mudança: as percepções de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *In: Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 23º, Foz do Iguaçu PR. **Anais Enanpad 1999**, Foz do Iguaçu: Associação Nacional de Pós-Graduação, 1999, 1CD.

SIQUEIRA, M.V. S.; FERREIRA, R. C.; ZAULI-FELLOWS, A. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 30º, Salvador. **Anais Enanpad 2006**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação,2006, 1CD.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture Organizational Analysis. *Administrative Science Quaterly*. Cornell University, 28: 339 – 358. 1983

SOUSA, M. M. P. de; FARIA, A. A. M. de. As diferenças culturais intraorganizacionais: uma análise do discurso dos joranis da ECT. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 29º, Brasília. **Anais Enanpad 2005**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação,2005, 1CD.

SOUZA, G. C. Cultura organizacional como elemento de controle: uma perspectiva antropológica. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 30º, Salvador. **Anais Enanpad 2005**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação,2005, 1CD.

TONELLI, M. J. Organizações, relações familiares e amorosas. *In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade***. São Paulo: Atlas, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução À Pesquisa Em Ciências Sociais**. A Pesquisa Qualitativa Em Educação. O Positivismo. A Fenomenologia. O Marxismo.. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 173 p

WALKER J.H., ARMENAKIS A.A.; BERNERTHJ.B. Factors influencing organizational change efforts. An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. **Journal of Organizational Change Management** Vol. 20 No. 6, 2007 pp. 761-773

WOOD JR, T. Mudança Organizacional: Uma abordagem preliminar. **Revista de Adminsitração de Empresas**, São Paulo, 1992 pg 74-87

ZALD, Mayer N.; DENTON, Patricia. From Evangelism to General Service: The Transformation of the YMCA. **Administrative Science Quarterly**, Sep 1963, Vol. 8 Issue 2, p214-234

## **Anexo I**

Relação dos municípios que fazem parte da micro região de Frutal e das empresas bem como as divisões por tamanho do estabelecimento levando em conta o número de vínculos ativos e por setores segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.